



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Uuden ravintolan kehittäminen palvelumuotoilulla

Yli-Houhala, Tuomas

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Uuden ravintolan kehittäminen palvelumuotoilulla

Tuomas Yli-Houhala  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2016

Tuomas Yli-Houhala

### Uuden ravintolan kehittäminen palvelumuotoilulla

Vuosi	2016	Sivumäärä	81
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Royal Ravintolat Oy:n uudelle ravintolalle uusi ja käyttökelpoinen konsepti, jota toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tulevaisuuden liiketoiminnassaan ja laajentumisessaan. Opinnäytetyön tavoite oli suunnitella ravintolalle konsepti, jota toimeksiantaja voi hyödyntää Helsingin ydinkeskustassa sijaitsevassa liiketilassa. Tavoitteena oli, että Royal Ravintoloiden on mahdollista ottaa luotu konsepti jouhevasti käyttöön tulevaisuudessa, kun liiketilassa käynnissä oleva remontti on valmistumassa. Työn tavoite oli kattaa kaikki suunnittelun osa-alueet siten, että toimeksiantajan on mahdollista käynnistää ravintolan perustaminen ilman mittavia taustatöitä.

Opinnäytetyön toimintaympäristö muodostui suomalaisesta ravintolasektorista. Kyseisessä kohdassa tarkasteltiin suomalaisen ravintolakulttuurin historiaa, nykytilaa ja tulevaisuutta, sekä työn toimeksiantajaa, Royal Ravintolat Oy:tä. Teoreettisessa viitekehyksessä syvennettiin Stefan Moritzin Service design -malliin ja sen vaiheisiin, ravintolan perustamiseen, konseptointiin, brändin rakentamiseen ja liikeidean elinkaareen.

Opinnäytetyö toteutettiin mukaillen Stefan Moritzin Service Design -mallia. Ensin tutustuttiin toimintaympäristöön, minkä jälkeen ravintolan konseptin kehittäminen aloitettiin. Kehittämismenetelminä käytettiin trenditutkimusta ruoka- ja ravintola-alan trendeistä, dokumenttianalyysia toimeksiantajan konsepteista, sekä benchmarkingia kilpailijoiden konsepteista. Käytettyjen menetelmien avulla luotiin vaihtoehtoisia konsepteja, joista rajattiin asiantuntijakeskusteluiden perusteella parhaat jatkokehitystä varten. Parhaista konsepteista yhdisteltiin yksi konsepti, jonka ympärille rakennettiin toimintamalli.

Keskeinen tulos opinnäytetyössä oli luotu konsepti ja toimintamalli perustettavalle ravintolalle. Asiantuntijakeskusteluiden avulla luoduista vaihtoehtoisista konsepteista nousi selkeästi esille parhaimmat ja toimivimmat konseptit, jotka saatiin yhdistettyä yhdeksi kokonaisuudeksi. Konseptin ympärille saatiin luotua kattava toimintamalli, joka kattoi toimeksiantajan toivomat osa-alueet. Konsepti vastaa selkeään tarpeeseen, joka saatiin selville dokumenttianalyysin ja benchmarkingin perusteella.

Ravintolan perustaminen on vaativa ja työläs projekti, jonka toteuttamiseen tulee käyttää aikaa ja voimavaroja. Perusteellisen taustatutkimuksen avulla saadaan tieto toimintaympäristöstä ja huomioitavista osa-alueista. Ravintolan konseptin suunnittelu tulee toteuttaa mahdollisimman laaja-alaisesti, että saadaan luotua selkeä ja erottuva konsepti. Selkeän konseptin avulla saadaan luotua yksityiskohtainen toimintamalli ravintolalle, joka pystytään jalostamaan toimivaksi liiketoiminnaksi.

Asiasanat: konsepti, palvelumuotoilu, ravintolan kehittäminen, toimintamalli

Tuomas Yli-Houhala

**Developing a New Restaurant Concept by Using Service Design**

Year	2016	Pages	81
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to create a new and useful concept for a new restaurant that Royal Ravintolat Oy can exploit in its future business and expansion plans. The objective of this thesis was to establish a restaurant concept that the commissioner can exploit in a business space located in the center of Helsinki. The purpose was that in the future Royal Ravintolat can launch the concept after the renovation of the building has been completed. The purpose was to cover all design aspects in such a way that the commissioner is able to start the creation of the restaurant without extensive background work.

The operational environment of the thesis focused on the Finnish restaurant sector. In this thesis section, the history, current state and the future of the Finnish restaurant culture and the commissioner Royal Ravintolat Oy, were studied more closely. In the theoretical section, this thesis applied theories of Stefan Moritz' Service Design model, the steps of this model, the establishment of a restaurant, concept design, brand building, and the life cycle of a business idea.

This thesis used most of the steps of Stefan Moritz' Service Design model. At the beginning of the process the focus was on the experience of the operational environment, after which the restaurant concept development started. The used development methods were trend scouting food and restaurant trends, document analysis of the concepts of the commissioner and benchmarking competitor concepts. Based on the used methods, alternative concepts were created. Expert discussions were used to scrutinize the best concepts for further development. The best concepts were merged into one concept. The operating model was created around this concept.

The main result of this thesis was the created concept and the operating model for the new restaurant. On the basis of the expert discussion, the best and most functional concepts were emerged. Those concepts were united in to one concept. A comprehensive operating model, which covered the aspects that the commissioner wanted, was drawn up around this concept. The concept meets a clear need, which was discovered on the basis of the document analysis and benchmarking.

Establishing a restaurant is a demanding and laborious project, which requires time and resources. A thorough background investigation will provide information on the operating environment and aspects that need to be considered. The design of the restaurant concept should be extensive, so the concept will be clear and distinguishable. Based on a clear concept, a detailed operating model can be created. The operating model can be refined into a business.

Keywords: concept, operating model, restaurant developing, service design

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Palvelumuotoilu Stefan Moritzin Service Design -mallilla.....	8
3	Toimintaympäristö .....	10
3.1	Toimiala - Ravintolatoiminta Suomessa .....	10
3.2	Ravintolan perustaminen .....	14
3.3	Konseptointi.....	18
3.4	Ravintolan brändin rakentaminen ja liikeidean elinkaari .....	18
3.5	Toimeksiantaja .....	19
3.5.1	Royal Ravintolat Oy .....	20
3.5.2	Royal Konseptiravintolat Oy .....	22
4	Ravintolan kehittäminen.....	22
4.1	Trenditutkimus tulevista trendeistä ja trendin elinkaari .....	23
4.2	Dokumenttianalyysi toimeksiantajan konsepteista.....	29
4.2.1	Lopetetut konseptit.....	29
4.2.2	Nykyiset konseptit.....	31
4.2.3	Tulevat konseptit.....	33
4.3	Benchmarking kilpailijoiden konsepteista .....	34
5	Ravintolan konseptin rajaaminen keskusteluilla .....	42
5.1	Vaihtoehtoiset konseptit.....	43
5.2	Konseptin valitseminen .....	45
6	Case - Ravintola Sofian toteuttaminen.....	48
7	Johtopäätökset .....	49
	Lähteet .....	54
	Taulukot .....	57
	Liitteet.....	58

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Uuden ravintolan kehittäminen palvelumuotoilulla Royal Ravintolat Oy:lle. Työ tulee pitämään sisällään katsauksen suomalaiseen ravintolasektoriin, kuvauksen ravintolan perustamisesta, konseptoinnista, brändin rakentamisesta ja toimeksiantajasta. Työ tullaan toteuttamaan mukaillen Stefan Moritzin Service Design -mallia. Opinnäytetyön valintaan vaikutti suuresti työn toimeksiantaja Royal Ravintolat Oy, joka tarjosi kyseistä aihetta opinnäytetyölle. Toimeksiantaja halusi uuden konseptin ravintolalleen, jota se voi hyödyntää tulevaisuuden liiketoiminnassaan ja laajentumisessaan. Aiheen valintaan vaikutti suuresti kiinnostus kyseistä aihetta kohtaan, koska ravintolan kehittäminen on aihe, jonka parissa haluaisin työskennellä tulevaisuudessa. Lisäksi on mielenkiintoista selvittää miten ravintola perustetaan alusta lähtien ja mitä vaiheita ja osa-alueita siihen liittyy. Royal Ravintolat on alan johtava toimija pääkaupunkiseudulla, jolla on jo lukuisia toimivia ravintoloita erilaisilla toimintakonsepteilla. Näitä konsepteja kehitetään jatkuvasti ja Royal Ravintolat laajentaa toimintaansa jatkuvasti.

Opinnäytetyön ja konseptin rajauksena toimi liiketila, johon uutta ravintolaa suunnitellaan. Liiketilana on tarkoitus käyttää Helsingin ydinkeskustassa olevaa liiketilaa, jossa Royal Ravintoloilla oli ravintola vuoden 2015 loppuun asti. Tällä hetkellä kyseinen liiketila ja koko kiinteistö, jossa tila sijaitsee, on remontissa ja remontin arvioitu valmistumisaika on loppuvuodesta 2017. Aikaisemmin tilassa toiminut ravintola ei tule jatkamaan samalla konseptilla. Konseptin suunnittelu rajattiin kyseiseen liiketilaan, koska kyseinen tila on fyysisesti olemassa ja konseptin suunnittelu on helppo rajata kyseiseen tilaan. Kun konseptin suunnittelulle on olemassa fyysinen tila, on rajaaminen helpompaa, koska tila luo rajoituksia ja puitteita sille, millainen konsepti siihen voidaan luoda ja kuinka laaja ja monipuolinen ravintola voi olla.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle uusi ja käyttökelpoinen ravintola, jota toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tulevaisuuden liiketoiminnassaan ja laajentumisessaan. Opinnäytetyön tavoite on luoda ravintolalle konsepti, jota toimeksiantaja pystyy hyödyntämään Helsingin ydinkeskustassa sijaitsevassa liiketilassa. Konseptin päättämisen jälkeen ravintolalle luodaan toimintamalli konseptin ympärille. Tavoite on, että Royal Ravintolat pystyy ottamaan luodun konseptin jouhevasti käyttöön tulevaisuudessa, kun liiketilassa käynnissä oleva remontti on valmistumassa. Työn tavoite on kattaa kaikki suunnittelun osa-alueet siten, että toimeksiantaja pystyy käynnistämään ravintolan perustamisen ilman mittavia taustatöitä.

Toimiva konsepti saadaan luotua käyttämällä oikein valittuja tutkimusmenetelmiä ja onkin tärkeää tutustua perusteellisesti toimialaan, toimeksiantajaan, kilpailijoihin sekä ruoka- ja ravintolatrendeihin. Työssä tullaan käyttämään menetelminä trenditutkimusta, jonka avulla saadaan tietoa tällä hetkellä olevista ja tulevaisuudessa nousevista trendeistä niin Suomessa,

kuin ulkomaillakin. Lisäksi käytetään dokumenttianalyysia, jonka avulla tutustutaan toimeksiantajan omiin ravintoloihin ja niiden konsepteihin. Benchmarkingia tullaan käyttämään tutustuttaessa kilpailijoihin, heidän konsepteihinsa ja niiden toimivuuteen. Ravintola-alan ammattilaisten kanssa käytävien keskusteluiden avulla luoduista vaihtoehtoisista konsepteista tullaan rajaamaan yksi toimiva konsepti, jota lähdetään jatkotyöstämään toimivaksi ravintolaksi. Teoria rakentuu edellä mainittujen menetelmien teorioiden lisäksi toimialateoriasta, ravintolan perustamisen teoriasta, palvelumuotoiluteoriasta, brändäämisestä ja konseptoinnista. Nämä teoriat tulevat luomaan selkeän kuvan toimialasta jossa toimitaan, mitä kaikkea ravintolaa perustettaessa tulee ottaa huomioon ja kuinka mittava projekti uuden ravintolan perustaminen on.

Ravintolan perustamisesta löytyy monia tutkimuksia ja artikkeleita. Kaikissa tutkimuksissa korostetaan selkeän konseptin ja vision tärkeyttä. Kokkinoun ja Kapos:n artikkelit puhuvat perustettavan ravintolan ennustettavuudesta ja siitä kuinka eri toimintoja voidaan suunnitella, mitata ja ennustaa. Powellin, Minerin ja Nemanin tutkimukset puolestaan ottavat hyvin kantaa siihen, kuinka monitahoinen tehtävä ravintolan perustaminen ja johtaminen on ja mitä asioita tulee ottaa huomioon. Myös ravintola-alalle tyypilliset suhdannevaihtelut päivien, viikkojen ja kuukausien välillä on otettu hyvin huomioon. Aiheeseen liittyviä ylempiä AMK opinnäytetöitä ovat Henry Lybäckin Lounasravintolan palautejärjestelmäkonseptin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin - Esimerkkinä BarLaurea ja Taru Soinisen Employer Brand and Great Place to Work as Perceived by Generation Y Employees - Case Ravintolakolmio-ryhmä. Näistä opinnäytetöistä löytyi monia hyviä menetelmiä, joita käyttää opinnäytetyössä. Samasta aihealueesta on laadittu myös monia alempia AMK opinnäytetöitä. (Kapos 2015; Kokkinou 2013; Lybäck 2012; Miner 2007; Neman 2015; Powell 2013; Soininen 2013.)

Opinnäytetyö alkaa tutustumisella Stefan Moritzin Service Design -malliin, joka pitää sisällään palvelumuotoiluteorian ja mallin vaiheet. Tämän jälkeen tutustutaan toimintaympäristöön, joka pitää sisällään toimialaesittelyn, kuvauksen ravintolan perustamisesta, konseptoinnin, kuvauksen brändin rakentamisesta ja toimeksiantajaesittelyn. Tämän jälkeen käsitellään konseptin kehittämistä Stefan Moritzin Service Design -mallilla, suoritetaan trenditutkimus ruoka- ja ravintolatrendeistä, tehdään dokumenttianalyysi toimeksiantajan ravintoloista ja benchmarking kilpailijoista. Tämän jälkeen tullaan esittelemään edellä mainittujen menetelmien avulla luodut vaihtoehtoiset konseptit, niiden rajaaminen asiantuntijakeskusteluilla ja esitellään valittu konsepti. Tämän jälkeen käsitellään toimintamallin laatiminen valitun konseptin ympärille. Lopuksi esitetään johtopäätökset luodusta konseptista ja jatkokehitysehdotukset.

## 2 Palvelumuotoilu Stefan Moritzin Service Design -mallilla

Palvelumuotoilu on prosessi, jonka tarkoitus on tuoda uusia näkökulmia ja lähestymistapoja palveluiden kehittämiseen ja luoda uudenlainen palvelu. Palvelumuotoilu voidaan nähdä erilaisina prosesseina, joiden avulla kehitetään palveluita ja työkaluina kehitettäessä palveluita eri osaamisalueilla. Palvelumuotoilu pohjautuu eri osaamisalueiden vahvuuksiin, aina johtamisesta muotoiluun ja insinööritieteisiin, tämän vuoksi kyseessä onkin enemmän yleinen ajattelutapa, kuin tiukasti määritelty prosessi tai toimintamalli. (Tuulaniemi 2011, 12, 60 - 64.)

Palvelumuotoilun tärkein tehtävä on luoda ymmärrys asiakkaan arvonmuodostuksesta. Arvo voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen arvoon, jossa määrällinen tarkoittaa hintaa ja teknistä laatua ja laadullinen puolestaan asiakaskokemusta. Keskeinen tavoite palvelumuotoilussa on tavoittaa kaikki palvelussa mukana olevat sidosryhmät ja saada ne mukaan prosessiin. (Moritz 2005, 154 - 159; Tuulaniemi 2011, 126 - 133.)

Palvelumuotoiluprosessi etenee erilaisten vaiheiden kautta. Tapahtumaketjua ja vaiheita ei tarvitse joka kerta luoda uudelleen, kun ne kerran on jo kuvattu jatkuvaksi prosessiksi. Moritzin mallissa vaiheet ovat ymmärrä (understanding), pohdi (thinking), kehitä (generating), seulo (filtering), selitä (explaining) ja toteuta (realising). Prosessin etenee edellä mainitussa järjestyksessä, mutta niitä on myös mahdollista toteuttaa osittain samanaikaisesti ja tarvittaessa voidaan myös palata edelliseen vaiheeseen. (Moritz 2005, 154 - 159; Tuulaniemi 2011, 126 - 133.)

Ymmärrä-vaiheessa (understanding) luodaan prosessille pohja ja selvennetään prosessin tavoitteet ja reunaehdot. Ymmärrä-vaiheessa projektille määritellään resurssit, budjetti ja aikataulu, sekä tutustutaan toimeksiantajaan ja tämän organisaatioon. Projektin alussa on tärkeää luoda ymmärrys projektin kokonaisuudesta ja määritellä tavoite, johon suuntaan projektia tullaan viemään. Palvelumuotoilun avulla voidaan havaita tilanteita tai kehityskohtia joihin palveluita voidaan tuottaa. (Moritz 2005, 124 - 127, 154 - 159; Tuulaniemi 2011, 132 - 140.)

Pohdi-vaiheessa (thinking) kerätään lisätietoa projektia varten. Tärkeitä tietoja ovat esimerkiksi tiedot markkinoista, asiakkaista, palveluntarjoajasta, sekä projektin rajoista. Tietojen tulee perustua erilaisiin faktoihin ja tietoperustaan. Pohdi-vaiheessa käytetään monia metodeja tiedon keräämiseen, kuten käyttäjäprofiileja, palvelupolkuja, ajatuskarttoja, sekä haastatteluja ja havainnointia. Asiakasymmärryksen kasvattaminen on tässä vaiheessa äärimmäisen tärkeää, jotta projektia pystytään viemään oikeaan suuntaan, siten että asiakkaiden tarpeet ja toiveet täyttyvät. (Moritz, 2005. 129; Tuulaniemi 2011, 146 - 147.)



Kehitä-vaiheessa (generating) luodaan konsepti, jonka ympärille palvelu rakennetaan, sekä laaditaan erilaisia malleja sen toteutumiseen. Samalla luodaan myös tavat, joilla asiakkaat kohdataan. Kehitä-vaiheessa luodaan ratkaisut aikaisemmin esiin tulleisiin ongelmiin, jalostetaan ideoita ja yhdistetään ne toimiviksi kokonaisuuksiksi. Viimeistään tässä vaiheessa on myös tärkeää löytää oikeat henkilöt mukaan prosessiin sekä toimintaympäristöt, joissa prosessi tullaan toteuttamaan. (Moritz 2005, 132 - 135.)

Seulo-vaiheessa (filtering) valitaan aikaisemmin kehitetyistä ideoista parhaat toteutettavaksi, sekä arvioidaan tuloksia ja luotuja ratkaisuja. Tässä vaiheessa on tärkeää saada mukaan monia keskeisiä päättäjiä, jotta ideoista saadaan karsittua pois turhat ja, että jäljelle jää vain mallit, jotka miellyttävät kaikkia osapuolia. Poisjätettyjä ideoita ei kuitenkaan kannata hävittää, vaan niitä voidaan hyödyntää myöhemmin, muissa projekteissa. (Moritz 2005, 136 - 137)

Selitä-vaiheessa (explaining) luotuja ideoita ja konsepteja täydennetään, kuvataan tarkemmin ja muokataan mahdollisimman moniaistisiksi. Tässä vaiheessa on myös tärkeää luoda yleiskatsaus projektin menneisyyteen, nykytilaan ja tulevaisuuteen ja varmistaa, että projekti on menossa kohti haluttua lopputulosta. Tässä vaiheessa täytyy olla selvillä projektin tarkoitus, kohderyhmä ja halutut tulokset. Selitä-vaihe antaa sidosryhmille tietoa mahdollisista tulevaisuuden konsepteista. (Moritz 2005, 140 - 141.)

Toteuta-vaiheessa (realising) jatkokehitetään, tarkennetaan ja jalkautetaan saadut ratkaisut käytäntöön. Toteutus tarkoittaa yleensä itse palvelun toteuttamista, mutta tietyissä tilanteissa voi kyseessä olla testi, jossa nähdään prototyypin toimivuus. Palvelu on harvoin täydellinen ja siinä on aina parannettavaa, tämän vuoksi ei kehittämistä voida lopettaa toteutukseen, vaan palvelun kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Toteuta-vaihe ei olekaan palvelumuo-  
toiluprosessin loppu vaan se tulee nähdä uuden prosessin alkuna. (Moritz 2005, 144 - 145.)

Opinnäytetyössä on hyödynnetty mukaillen mallin vaiheita. Toteutetut vaiheet ovat ymmärrä, jossa on tutustuttu toimintaympäristöön ja kehitä, jossa konseptia on kehitetty trenditutkimuksen, dokumenttianalyysin ja benchmarkingin avulla. Lisäksi toteutettiin seulo ja selitä, jossa konseptia on rajattu asiantuntijakeskusteluiden avulla ja toteuta, jossa valitun konseptin ympärille on suunniteltu toimintamalli.

Pohdi-vaiheessa luodaan ymmärrys markkinoista ja asiakkaista esimerkiksi käyttäjäprofiilien ja palvelupolkujen avulla. Markkinoihin ja toimintasektoriin tutustutaan toimintaympäristöön tutustumisen yhteydessä. Royal Ravintoloiden ravintolat ovat suuntautuneet tiettyyn asiakasprofiiliin, koska yrityksen ravintolat painottuvat vahvasti erilaisiin à la carte -ravintoloihin ja fine dining -ruokailuun. Tästä syystä asiakasprofiilien laatiminen ei ollut perusteltua, koska yrityksellä on jo valmiiksi selkeä ja vahva asiakaskanta ja selkeä asiakasprofiili. Suoritettavan

trenditutkimuksen avulla asiakasymmärrystä kuitenkin kartoitetaan. Trendit syntyvät aina kuluttajien käyttäytymisestä ja toiminnasta ja tästä syystä suosituimmat trendit luovat käsityksen siitä, mitä asiakkaat haluavat vieraillaan ravintoloissa. Toisaalta myös toimeksiantaja voidaan nähdä asiakkaana, koska opinnäytetyö ja luotava ravintola on heille suunniteltu. Asiakasymmärrystä onkin kerätty tutustumalla toimeksiantajaan, yrityksen toimintoihin ja ravintoloihin.

### 3 Toimintaympäristö

Tässä luvussa luodaan katsaus toimintaympäristöön, jossa opinnäytetyössä liikutaan. Toimintaympäristöön tutustuminen on tärkeää, koska tällöin saadaan tietoa aiheesta ja ympäristöstä, jossa liikutaan. Ensiksi luodaan katsaus suomalaiseen ravintolatoimintaan, sen historiaan, nykytilaan ja tulevaisuuteen. Tämän jälkeen käydään läpi ravintolan perustaminen, sen vaiheet ja siihen liittyvät osa-alueet. Ravintolan perustamisen jälkeen paneudutaan konseptointiin, ravintolan brändin rakentamiseen ja liikeidean elinkaareen. Lopuksi esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Royal Ravintolat Oy ja sen tytäryhtiö Royal Konseptiravintolat Oy.

#### 3.1 Toimiala - Ravintolatoiminta Suomessa

Ravintolatoiminta Suomessa on varsin nuori toimiala, ravintolakulttuuri onkin rantautunut Suomeen vasta 1800-luvun alussa. Tuolloin ravintoloista pääsi kuitenkin nauttimaan vain hyvin pieni ja hyvin toimeentuleva kansanosa. 1900-luvun alussa ravintoloita oli vain suurimmissa kaupungeissa ja maaseudulla ravintola oli monelle täysin vieras käsite. Ravintolaruokailu oli vielä 1970-luvullakin suurimmalle osalle suomalaisista vieras kokemus ja vasta 1980-luvulla ravintolaruokailu yleistyi koko kansan huviksi. (Hirn 2007, 8 - 9; Viitasaari 2006, 12.)

Suomi oli osa Ruotsin valtakuntaa useita vuosisatoja ja tästä syystä monet vaikutteet saapuivat Suomeen Ruotsin kautta. Suomalainen ruokakulttuuri on kehittynyt pitkälti samanlaiseksi kuin ruotsalainen, nojautuen samoihin raaka-aineisiin ja vahvoihin maakunnallisiin ruokaerikoisuuksiin. Ruotsiin moderni gastronomia kulkeutui Euroopan hoveista ja tätä kautta vaikutteet saapuivat myös Suomeen pappiloiden ja ravintoloiden keittiömestareiden kautta. Ruotsin vallan jälkeen Suomi liitettiin osaksi Venäjää, jolla myös oli suuri vaikutus Suomen ruokakulttuurin kehittymiselle. (Hirn 2007, 8 - 9; Viitasaari 2006, 26 - 27.)

1800-luvun alussa ravintolakulttuuri rantautui Suomeen, jolloin teollisuus vaikutti suuresti siihen, että maakunnalliset ruokaerikoisuudet alkoivat sekoittumaan ja yleistymään eri puolilla Suomea. Suomessa ravintola- ja hotellikulttuuri alkoi kehittymään 1800-luvun alun Turussa ja vuonna 1812 avattiinkin Turun Seurahuone. Nopeasti seurahuoneet levisivät ympäri Suomen ja pian seurahuone löytyi suurimmista kaupungeista. Kun Suomen pääkaupunki siirrettiin Turusta

Helsinkiin, siirtyi myös Suomen ravintolatoiminnan keskus uuteen pääkaupunkiin. Ravintolakulttuurin kehitys nopeutui 1800-luvun lopulla varsinkin Helsingissä, jossa oli varakkaita virkamiehiä, opiskelijoita ja turisteja. (Hirn 2007, 8 - 9; Viitasaari 2006, 30 - 31.)

1900-luvun alkupuoliskolla Suomi muuttui ja kehittyi suuresti. Itsenäistyminen ja raskaat sota-vuodet vaikuttivat suuresti talouden kehitykseen, joka puolestaan hillitsi ravintolakulttuurin kehitystä. 1900-luvun alussa ravintolakulttuuri rakentui lähes ainoastaan ranskalaisen ruokakulttuurin ympärille, koska Suomella ei ollut varsinaista omaa ravintolakulttuuriaan. Kieltolaki astui voimaan 1919, joka puolestaan hidasti ravintolakulttuurin kehitystä, muttei kuitenkaan lopettanut alkoholin tarjoilua kokonaan. Kieltolaki kumottiin vuonna 1932 ja Suomeen iski lama 1940-luvulla, mikä ennestään vaikeutti ravintolakulttuurin kehittymistä, koska elintarvikkeita piti säännöstellä. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 21 - 22; Viitasaari 2006, 32 - 34.)

1950-luku oli nousukauden aikaa, jolloin kansalaisten elintaso alkoi pikkuhiljaa nousemaan. Ravintoloiden määrä oli kuitenkin edelleen pieni ja ravintoloita löytyi vain suurimmista kaupunkeista. Osuusliikkeet kuitenkin laajensivat toimintaansa uusiin kaupunkeihin. Vuonna 1953 Suomessa oli vain 458 anniskeluravintolaa ja jopa 3500 raittiusravintolaa. Ravintolakulttuuria arvosteltiinkin suuresti, koska kalliita hienostoravintoloita oli paljon suhteessa halvempiin kansanravintoloihin. Ravintolaruoka oli edelleen vahvasti ranskalaista, eikä suomalaisia perinneruokia ollut saatavilla ravintoloista. 1950-luvulla Helsinkiin avautui maan ensimmäinen kiinalainen ravintola Hotelli Tornin yhteyteen. (Hemmi ym. 2008, 22 - 23; Mäkelä & Sillanpää 2000, 13; Viitasaari 2006, 34 - 37.)

1960-luvulla kaupungistuminen kiihtyi ja talouden kehittyminen tarjosi ihmisille paremman elintason ja enemmän vapaa-aikaa. Ravintolakulttuuri oli edelleen varsin kapea-alaista vaikakin erilaisia erikoisravintoloita, kuten baareja, grilliravintoloita ja yökerhoja perustettiinkin yleisravintoloiden rinnalle. Alkoholin tarjonta oli edelleen vahvasti säännösteltyä ja alkoholia saikin nauttia vain ruokailun yhteydessä. Vuonna 1967 Suomessa oli 854 anniskeluravintolaa. (Hemmi ym. 2008, 24 - 25; Mäkelä & Sillanpää 2000, 17; Viitasaari 2006, 37 - 38.)

1970-luku oli ravintolakulttuurin nousukautta, kun eritasoisia ravintoloita perustettiin ja ravintolatarjonta tuli yhä laajemman kansanosan saataville. Suomi myös kansainvälistyi voimakkaasti ja erilaisia erikoisravintoloita perustettiinkin Helsingin lisäksi myös muualle Suomeen. Uudenlaisia erikoisravintoloita, kuten pubeja, grilliravintoloita ja pizzerioita perustettiin ja varsinkin pizzeriat levisivät nopeasti koko maahan. Myös muita etnisiä ravintoloita kuten kiinalaisia, espanjalaisia ja kreikkalaisia ravintoloita perustettiin lukuisia. Myös Suomen ensimmäinen hampurilaisravintola perustettiin 1970-luvulla. Uudenlaiset ravintolat toivat uusia vaikutteita niin ruoanvalmistukseen kuin ruokalistoihinkin. Anniskeluravintoloita Suomesta löytyi

vuonna 1970 1182 kappaletta ja vuonna 1975 1482 kappaletta. (Hemmi ym. 2008, 26; Mäkelä & Sillanpää 2000, 20; Viitasaari 2006, 38 - 40.)

1980-luvulla ravintolat alkoivat erikoistumaan ja yleisravintolat vähenivät suuresti. Erikoisravintolat keskittyivät vahvasti tietyn konseptin ympärille ja olivat suunnattuja tietyille asiakasryhmälle. Myös ketjuravintolat yleistyivät vahvasti 1980-luvulla ja lautastarjoilu syrjäytti vattarjoilun samalla kun vanha klassinen ranskalainen keittiö korvautui uudella ranskalaisella keittiöllä. 1981 aloitettiin Suomessa projekti, joka korosti kotimaisen ruokakulttuurin merkitystä. Projekti ei kuitenkaan ollut menestyksenkäs, koska suomalaisten perinneruokien vetovoimaan ei luotettu. Kasvisten määrä kuitenkin lisääntyi, samalla kun uudenlaiset ruoanvalmistustavat otettiin käyttöön ja erilaiset raakapakasteet ja puolivalmisteet yleistyivät. Vuonna 1985 Suomessa oli 1650 anniskeluravintolaa ja vuonna 1989 2400 kappaletta. (Hemmi ym. 2008, 28; Mäkelä & Sillanpää 2000, 22; Viitasaari 2006, 40 - 42.)

1990-luvun alussa ravintolakulttuurin kehitys katkesi laman vuoksi. Ravintoloita kuitenkin perustettiin jatkuvasti lisää ja varsinkin keskiolutkuppiloiden määrä lisääntyi. Vuonna 1994 Suomesta löytyi 3228 anniskeluravintolaa ja 5729 keskiolutravintolaa. EU:hun liittyminen vuonna 1995 vapautti elintarvikkeiden tuonnin ja tämän vuoksi raaka-aineet muuttuivat entistä monipuolisemmiksi. Samalla suomalaisten raaka-aineiden arvostus lisääntyi ja ravintoloiden listoilta löytyi entistäkin enemmän suomalaista lihaa, kalaa, kasviksia ja sieniä. Myös erilaiset fuusio-keittiöt yleistyivät yhdistellen pohjoismaisia, aasialaisia ja meksikolaisia makuja. Myös tekninen kehitys ammattikeittiöissä lisäsi ruokien monipuolisuutta. (Hemmi ym. 2008, 29; Mäkelä & Sillanpää 2000, 24; Viitasaari 2006, 42 - 43.)

2000-luvulle tultaessa ravintolakulttuurista ja ravintoloissa syömisestä on tullut osa suomalaista kulttuuria ja elintapaa. Ravintoloiden taso ja vaihtelevuus on korkea ja pienimmistäkin kylistä löytyy jonkinlainen ravintola. 2000-luvulla yksi ruoanvalmistuksen periaatteista on kotimaisten raaka-aineiden mahdollisimman laaja-alainen käyttö. Myös erilaisten etnisten ravintoloiden määrä kasvaa ja uusia ravintoloita avataan jatkuvasti. (Hemmi ym. 2008, 30; Viitasaari 2006, 43 - 44.)

Vuosien 2005 ja 2012 välillä Suomeen perustettiin vuosittain noin 1400 uutta ravintolaa. Samalla ravintoloita suljettiin noin 1200 joka vuosi. Vuosina 2013 ja 2014 sekä aloittaneiden, että lopettaneiden ravintoloiden määrä oli lähes sama eli 1400 vuodessa. Vuodelta 2015 määrät eivät vielä ole tiedossa. Konkurssien määrä vuosien 2003 ja 2009 välillä on ollut vuosittain noin 150 ja 170 välillä. Vuosien 2010 ja 2015 välillä konkursseja tehtiin noin 190 - 200 vuosittain, joista vähiten tehtiin vuonna 2012 172 kappaletta ja eniten 2013 223 kappaletta. (Ravintolayritykset Suomessa 2016.)

Ravintola-ala työllisti vuonna 1990 59300 henkilöä, vuonna 1995 45800 henkilöä, vuonna 2000 56500 henkilöä, vuonna 2005 61300 henkilöä, vuonna 2010 62800 henkilöä ja vuonna 2014 67500 henkilöä. Kokonaisuudessa matkailuala työllistää tällä hetkellä noin 140000 henkeä. Majoitus- ja ravitsemisalan työvoiman määrä on kasvanut 37 % vuosina 1995 - 2014. (Työllistävyys 2016.)

Vuonna 2013 Suomessa oli A- ja B-luvilla varustettuja anniskeluravintoloita 6291. C-luvilla varustettuja keskiolutravintoloita ja kahviloita oli 1937. Muita kahviloita oli 2100 ja henkilöstöravintoloita oli 1550. Liikevaihto toimialoittain miljardeina euroina oli vuonna 2013 A- ja B-ravintoloissa 3,54. C-ravintoloissa 0,48. Pikaruokaravintoloissa 0,57 ja henkilöstöravintoloissa sekä ateriapalveluissa 1,00. (Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2013 2014.)

Ravintola-ala ei Suomessa ole helppo toimiala. Ravintolan menoista 29 % syntyy käytettävistä raaka-aineista, 27 % veroista ja työnantajamaksuista, 25 % palkoista, 10 % vuokrista ja 5 % muista kuluista. Liikevoittoa ravintolalle syntyy vain 2 %. 100 euron illallisen myynnistä ravintolalle jää vain 2 euroa voittoa. (Ravintolaruoan verotus 2015.)

Tulevaisuuden muutoksilla tulee olemaan suuri merkitys Suomen ravintolasektorin ja ruoka-alan kehittymiselle. Varmuutta tulevaisuuden muutoksista ei varmasti pystytä sanomaan, mutta erilaisia skenaarioita on esitetty lukuisia. Sitra on julkaissut Ruokamuutos 2030 -raportin, joka tarjoaa neljä vaihtoehtoista skenaariota sille, minkälainen Suomen ruokakulttuuri tulee olemaan vuonna 2030. Skenaariot on rakennettu kahden eri tekijän, ilmastonmuutoksen rajuuden ja poliittisen toiminnan, vaikutuksesta. (Nieminen-Sundell 2008, 2 - 3.)

Ensimmäinen skenaario on Haasteen hyödyntäjät. Tässä skenaariossa ilmaston lämpiämisestä on Suomelle hyötyä, koska lämpimämpi ilmasto mahdollistaa entistä tehokkaamman viljelyn. Samalla kaikille kuluttajille on sovittu henkilökohtaiset päästökiintiöt ja jokainen voi itse päättää, miten ilmastoa rasittaa. Tämän vuoksi kasvissyönti on lisääntynyt, koska tällöin piskeitä jää enemmän käytettäväksi muihinkin toimiin, kuten matkailuun. Lisäksi erilaiset laboratorioissa kasvatetut keinolihat ovat suosittuja, koska ne rasittavat ympäristöä vähemmän. Myös kalanviljely on merkittävässä osassa ja kalaa riittää jopa ulkomaanvientiin asti. Mikäli tämä skenaario toteutuisi, tultaisiin tulevaisuuden Suomessa syömään entistä enemmän kasviksia ja kalaa, samalla kun lihan syönti vähenisi. (Nieminen-Sundell 2008, 7 - 11.)

Toinen skenaario on Tilaisuuden tuhlaajat. Tässä skenaariossa ilmaston lämpenemisellä ei ole ollut vaikutusta ja kulutus jatkuu pitkälti sellaisena kuin se on ollut. Kehitys on jatkunut hyvinkin samalla tavalla kuin tähän asti ja lihaa kulutetaan yhä reilusti. Kuitenkin erilaiset eläin-

peräiset kulkutaudit lisäävät kasvissyönnin suosiota. Mikäli tämän skenaario toteutuisi, tulitai-  
siin tulevaisuudessa syömään hyvinkin samanlaisesti kuin tällä hetkellä. Lihan, kalan ja kasvis-  
ten määrät pysyisivät ennallaan. (Nieminen-Sundell 2008, 15 - 17.)

Kolmas skenaario on Ääriolojen uhrin. Tässä skenaariossa ilmaston lämpenemisellä on ollut  
suuri vaikutus ja esimerkiksi viljely on käynyt mahdottomaksi päiväntasaajan alueella ja  
Etelä-Euroopassa. Satojen pientyminen on kasvattanut erilaisten laboratorioissa kasvatettu-  
jen raaka-aineiden suosiota. Kuivuuden vuoksi myös juomavedestä alkaa olemaan pulaa. Kär-  
jistyneet olosuhteet ovat johtaneet siihen, että ihmiset ja valtiot ajavat entistä enemmän  
omaa etuaan ja kuilu rikkaiden ja köyhien välillä kasvaa. Mikäli tämä skenaario toteutuisi,  
raaka-aineiden monipuolisuus vähenisi ja ravintolassa syömisestä tulisi vain rikkaiden etuoi-  
keus. (Nieminen-Sundell 2008, 21 - 25.)

Neljäs skenaario on Vaikeuksista selviytyjät. Tässä skenaariossa ilmaston muutoksella on ollut  
suuri merkitys ja satojen tuhoutumisen myötä ruoan hinta on kallistunut huomattavasti. Il-  
maston muutosten vähentämiseksi ekologisuuden merkitys kasvaa ja ruokaa aletaan säännös-  
telemään ja varastoimaan. Suomessa ilmaston lämpeneminen kuitenkin mahdollistaa entistä  
monipuolisemman viljelyn ja myös omavaraisuuden suosio nousee. Mikäli tämä skenaario to-  
teutuisi, tulisi ravintolassa syöminen vähenemään selkeästi, koska raaka-aineita olisi vaikea  
saada säännöstelyn vuoksi. (Nieminen-Sundell 2008, 29 - 33.)

Kaikki edellä mainitut skenaariot ovat mahdollisia, mutta epätodennäköisiä. Niitä yhdistele-  
mällä kuitenkin löytyy varmasti jonkinlainen totuus siitä, mihin maailma on tällä hetkellä me-  
nossa. On suunta mikä tahansa, niin varmaa on se, että suomalainen ravintolasektori tulee  
muuttumaan ja kehittymään tulevaisuudessa. Kukaan ei kuitenkaan pysty sanomaan, että mi-  
hin suuntaan ja millä aikataululla.

### 3.2 Ravintolan perustaminen

Ravintolaa perustettaessa on tärkeää määritellä ravintolan liikeidea selvästi ja laatia kattava  
liiketoimintasuunnitelma. Suunnitelman tulee kattaa kaikki perustamisen osa-alueet, määri-  
tellä toiminnot ja antaa vastaus keskeisiin esille nousseisiin kysymyksiin. Liiketoimintasuunni-  
telman tulee määritellä mikä on lähtökohta, toimiala, strategia, liikeidea ja tavoitteet, kil-  
pailijat, tuotevalikoima, tilat, markkinointi, henkilöstö, talous ja riskit. (Ahonen, Koskinen &  
Romero 2003, 55 - 57; Kahvilan tai ravintolan perustaminen 2014.)

Lähtökohtatilannetta määritellessä tulee pohtia mitkä ovat yrityksen perustamisen lähtökoh-  
dat, miksi yritys perustetaan ja millaiset vaiheet perustamisessa on. Toimeenpanijoiden mää-  
rittely on tärkeää, koska tätä kautta saadaan tietoon ketkä henkilöt ja mitkä tahot liittyvät

tiivisti perustettavaan yritykseen. Tahoista tulee kertoa esimerkiksi perustiedot ja osaamisalueet. Voimavaroissa määritellään toimijoiden vahvuudet sekä mahdolliset heikkoudet ja puutteet, joihin tulee löytää toimijat. Voimavaroja ovat esimerkiksi henkiset voimavarat kuten kokemus ja ammattitaito, taloudelliset voimavarat kuten varat ja velat, fyysiset voimavarat kuten liiketilat ja kalusto, sekä sosiaaliset voimavarat kuten verkostot, tukijat ja yhteistyökumppanit. (Ahonen ym. 2003, 58.)

Toimiala-analyysissa määritellään toimiala, jossa yritys tulee toimimaan. Ravintolan kohdalla tulee määritellä, minkälainen markkinatilanne on Suomessa ja paikkakunnalla, jonne ravintola perustetaan. Ravintola-alalla tulee tutkia esimerkiksi minkä kokoiset markkinat ovat, minkälaisia tunnuslukuja on, toimipaikkojen lukumäärä, toimialan muutokset, aloittaneiden ja lopettaneiden määrät, konkurssien määrät, toiminnan kustannukset ja niiden kehitys, päätuotteet ja lainsäädäntö. Toimiala-analyysi antaa vastauksen kysymykseen, että millä sektorilla ravintola toimii. (Ahonen ym. 2003, 60 - 62.)

Strategisissa ratkaisuissa haetaan vastaukset sille, millainen on ravintolan toiminta-ajatus ja mitä ravintola tulee tarjoamaan. Arvot määrittelevät suuresti ravintolan toimintaa ja ne jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin arvoihin. Ulkoisia arvoja ovat esimerkiksi laadukas palvelu, tuote ja asiakastyytyväisyys, sisäisiä puolestaan ovat työhyvinvointi ja palkitseminen. Visio määrittelee, minkälaiset odotukset toiminnalla on ja missä tilanteessa ravintola on yhden tai useamman vuoden päästä. Toimintastrategia määrittää miten visio ja päämäärä tullaan saavuttamaan asiakkaiden, tuotteiden ja henkilökunnan avulla. Liikeidea on konkreettinen kuvaus palvelun kuluttajista ja kohdeyleisöstä. Tavoitteet puolestaan määrittelevät sen, mihin suuntaan ravintolan toimintaa tullaan johtamaan. (Ahonen ym. 2003, 64 - 73.)

Kilpailutilanneanalyysissa määritellään ketkä ovat ravintolan keskeisimmät kilpailijat, mitkä osa-alueet ovat samat kuin omassa toiminnassa ja millä tekijöillä kilpailijoista voidaan erottua. Ravintolaa pyöritettäessä tulee miettiä, minkälaista kysyntää toimialalla on ja miten siihen pystytään vastaamaan. Kilpailutilanneanalyysin avulla toimintaa voidaan suunnitella siten, ettei kilpailijoiden toiminta ole liian samanlaista. (Ahonen ym. 2003, 74 - 81.)

Tuotevalikoiman suunnittelu on yksi keskeisimmistä toiminnan suunnittelun osa-alueista. Tuotevalikoimasuunnittelu määrittelee sen, mitä ravintola tulee tarjoamaan. Juomatuote määrittää tarjottavat oluet, viinit, väkevät alkoholijuomat, kahvit ja alkoholittomat juomat, sekä niiden määrät, vaihtuvuuden ja esillelaiton. Ruokatuote määrittää millaista ruokaa ravintola tarjoaa, mikä on ravintolan tyyli, palvelun laatu ja tuotantomäärät. Musiikkituote määrittää minkälaista musiikkia ravintolassa soitetaan vai soitetaanko musiikkia ollenkaan. Palvelutuote

määrittää palvelun laadun ja palveluprosessin, jonka asiakas kulkee ravintolassa vieraillessaan. Hinnoittelu määrittää myytävän tuotteen hinnan, alennukset ja sen millä hinnalla tuotetta on kannattavaa ja järkevää myydä. (Ahonen ym. 2003, 82 - 88.)

Tilasuunnittelussa määritetään liikepaikan sijainti, koko ja asiakaspaikkojen määrä. Näillä on suuri merkitys siihen, minkälaiset kustannukset liiketilasta syntyy. On tärkeää myös suunnitella millaisia koneita ja laitteita liiketoiminnan pyörittämistä varten tarvitaan. Näitä ovat esimerkiksi taloushallinnon ohjelmat, tiskikone, keittiölaitteet, jääpalakone, pöydät, tuolit ja aterimet. Tilankäyttö määrittää miten tilat jaetaan, mitä toimintoja eri tiloissa on, miten asiakkaat sijoitetaan tiloihin ja liittyykö tilojen käyttöön jotain rajoituksia ja ohjeistuksia. Sisustus on asiakkaalle näkyvä julkisivu ravintolasta ja tätä suunnitellessa tulee ottaa huomioon, visuaalisuus, värit, materiaalit, kalusteet ja valaistus. (Ahonen ym. 2003, 90 - 96.)

Markkinointisuunnitelmassa suunnitellaan viestintä niin sisäisiin kuin ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäisiä sidosryhmiä ovat työntekijät ja tavarantoimittajat ja ulkoisia rahoittajat ja asiakkaat. Ravintolatoiminnassa on tärkeää miettiä miten suhdetoiminta hoidetaan, miten ravintolaa mainostetaan ja missä kanavissa, minkälaisia myyminen edistämiskampanjoita järjestetään ja miten hyvin tehdystä myynnistä palkitaan. Myös tarkoin määritelty asiakaspalveluprosessi auttaa työntekijöitä tavoitteisiin pääsyssä ja ravintolan toiminta-ajatuksen välittämisessä. (Ahonen ym. 2003, 98 - 105.)

Henkilöstösuunnittelu on keskeisimpiä toimia ravintolaa perustettaessa ja ravintolaa johdettaessa. Varsinkin uutta ravintolaa perustettaessa motivoituneella henkilökunnalla on suuri merkitys liiketoiminnan käynnistämisessä. Henkilökunnan vaikutus onnistuneeseen asiakaskontaktiin on merkittävä ja tästä syystä henkilökunnan tulee hallita tehtävänsä. Henkilöstösuunnitelmasta tulee ilmetä ravintolan organisaatio, minkälaisella miehityksellä ravintola milloinkin pyörii ja millä kuluilla. Myös henkilöstön kehittämistä tulee suunnitella ja kehittymistä seurata. Sidosryhmät ovat tärkeitä ravintolan toimimiselle ja näitä sidosryhmiä ovat rahoittajat, omistajat, sopimuskumppanit ja julkinen sektori. (Ahonen ym. 2003, 106 - 115.)

Taloussuunnitelmassa esitetään tarkasti mistä ravintolan kassavirta tulee muodostumaan. Hyvin suunniteltua taloutta on helpompi johtaa ja tätä kautta yrityksen koko talous pysyy kannattavana. Taloussuunnitelmassa esitetään mihin yritys tulee investoimaan ja kuinka paljon ja mistä varat näihin hankintoihin tullaan saamaan. Suunnitelman avulla laaditaan budjetti ja ennuste talouden kehittymisestä varten ja suunnitelma talouden seurannasta. (Ahonen ym. 2003, 116 - 127.)

Riskianalyysissa otetaan kantaa mahdollisiin syntyviin riskeihin. Mahdollisia riskejä ovat väärät valinnat tuotteissa, hinnassa, henkilöstössä, liian kova kilpailu, velkaantuminen, resurssien



väärinmitoittaminen, sekä lainsäädännön muutokset. Riskianalyysissa tulee kartoittaa nämä riskit, määrittää niiden todennäköisyys ja tehdä suunnitelma riskien hallinnasta ja toiminnasta riskien toteutuessa. (Ahonen ym. 2003, 128 - 131.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen jälkeen tulee yritys perustaa. Yrittäjän tulee tehdä yrityksen perustamisilmoitus yritystietojärjestelmään, sekä ilmoittautua myös kaupparekisteriin, arvonlisäverovelvolliseksi, ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin. Lisäksi yrittäjän tulee järjestää kirjanpito ja ottaa tarvittavat vakuutukset. (Kahvilan tai ravintolan perustaminen 2014; Yrityksen perustamisen vaiheet 2013.)

Perustamisen jälkeen tarvitaan liiketila toiminnan pyörittämistä varten. Tyypillisesti tilat on vuokrattu määräajaksi ja tiloja vuokratessa tulee sopimuskauden olla tarpeeksi pitkä. Ravintolaa ei voida perustaa mihin tahansa tilaan, vaan tilan tulee olla hyväksytty ravintolatoimintaan rakennusvalvontaviranomaisen toimesta. Mikäli tilalla ei ole rakennusvalvonnan lupaa ravintolakäyttöön, edellyttää käyttöönotto rakennusvalvonnan hyväksymää käyttötarkoituksen muutosta. (Kahvilan tai ravintolan perustaminen 2014; Ravintola-alan ABC - Ohjeita kahvilan tai ravintolan perustajalle 2015.)

Ennen toiminnan aloittamista, elintarvikevalvontaviranomaisen tulee hyväksyä tila elintarvikehuoneistoksi ja yrittäjän tulee laatia oma valvontasuunnitelma. Mikäli tiloissa tarvitsee tehdä suurempaa remonttia kuin pintaremonttia, tarvitaan muutostöille rakennuslupa. Lisäksi pelastuslaitoksen on tehtävä palotarkastus huoneistoon ennen toiminnan aloittamista. Mikäli ravintolassa tai kahvilassa on yli 50 asiakaspaikkaa, on laadittava pelastussuunnitelma. (Kahvilan tai ravintolan perustaminen 2014; Ravintola-alan ABC - Ohjeita kahvilan tai ravintolan perustajalle 2015.)

Ravintolan myydessä alkoholituotteita, vaaditaan anniskelulupa, joka haetaan paikalliselta lääninhallitukselta. Anniskelupassi vaaditaan henkilöiltä, jotka vastaavat alkoholimyynnistä. Hygieniaoasaamistodistus vaaditaan henkilöiltä, jotka käsittelevät pakkaamattomia helposti pilaantuvia elintarvikkeita. Testejä järjestävät Eviran hyväksymät hygieniaoasaamistestaajat. (Kahvilan tai ravintolan perustaminen 2014; Ravintola-alan ABC - Ohjeita kahvilan tai ravintolan perustajalle 2015.)

Terassin rakentaminen vaatii kiinteistön omistajan ja rakennusviraston luvan. Ulkotarjoiluista on myös tehtävä ilmoitus poliisille. Ulkomainonta vaatii myös oman luvan, erilaisten mainoslaitteiden käyttö saattaa vaatia myös kiinteistön omistajan luvan. Jos ravintolassa soitetaan musiikkia, tarvitaan tähän musiikinkäyttölupa. Musiikin soittaminen tai muu äänentoisto ulkotiloissa vaatii myös ympäristökeskuksen myöntämän luvan. (Kahvilan tai ravintolan perustaminen 2014; Ravintola-alan ABC - Ohjeita kahvilan tai ravintolan perustajalle 2015.)

### 3.3 Konseptointi

Konsepti on kuvaus toiminnan tai palvelun keskeisestä ideasta. Konseptissa ei paneuduta pie-niin yksityiskohtiin, vaan esitellään palvelun suurimmat linjat. Konseptissa kuvataan palvelu-polku, johon on merkitty erilaiset kontaktipisteet, joilla luodaan yhteinen ymmärrys siitä, millainen palvelu on kyseessä, minkälaisiin tarpeisiin palvelu vastaa ja mitä palvelu vaatii pal-velun tuottajalta. Palvelukonsepti on suuri kuva käytettävästä pelikentästä ja sen rajoista. Konseptoinnissa aikaisemmista ideoista valitaan parhaat ja käyttökelpoisimmat jatkotyöstä-mistä varten. Konseptin suunnitteluun liittyy tiiviisti palvelun liikeidea, joka on konkreettinen kuvaus palveluntuottajan suunnitelmasta menestyä konseptin avulla. (Tuulaniemi 2011, 189 - 190; Ahonen ym. 2003, 30.)

Konseptoinnissa voidaan nähdä kahdeksan perusosa-aluetta, jotka palvelun tuottajan tulee miettiä, että konsepti voi olla toimiva. Nämä osa-alueet ovat tuote, prosessit, fysiikka, ihmi-set, myynti, hinta, saatavuus ja maine. Tuote määrittelee sen, mitä yritys on myymässä, min-kälaisia tuotekategorioita sillä on ja suorittaako yritys tuotekehitystä. Prosessit määrittelevät yrityksen palveluketjun ja palveluprosessin. Fysiikka määrittää yrityksen nimen, ilmeen, tilo-jen suunnittelun ja työvaatteet. Ihmiset kertoo ketkä ovat yrityksen henkilökuntaa, asiakkaita ja minkälainen HR-strategia yrityksellä on. Myynti määrittää myyntikanavat, myyntitavat ja markkinoinnin. Hinta määrittelee yrityksen tuotteille tai palveluille hinnan, mahdolliset alen-ukset ja edut. Saatavuus kertoo yrityksen tuotteiden jakelusta, myyntikanavista ja asiakas-paikoista ja niiden määrästä. Maine on yrityksen tärkeintä omaisuutta, jonka vaalimiseksi yri-tyksellä tulee olla strategia, jotta yritys voi ylläpitää mainettaan. (Sammallahti 2009, 87 - 141.)

Konseptin päättämisen ja luomisen jälkeen tulee sen toimivuus testata. Testaus voidaan suo-rittaa esimerkiksi rakentamalla prototyyppi, jolla testataan palvelun toimivuutta, kiinnosta-vuutta, helppokäyttöisyyttä ja elinkelpoisuutta. Prototyypin avulla voidaan löytää palvelun heikkoudet ja kehitystarpeet kustannustehokkaalla tavalla. Ravintolapalveluissa prototyyppointi voidaan suorittaa esimerkiksi perustamalla lyhytaikainen pop up-ravintola, jossa tuotetta ja konseptia voidaan testata ilman mittavia alkuinvestointeja. Prototyypin toimivuuden havait-semisen jälkeen voidaan konseptia jatkokehittää varsinaiseksi liiketoiminnaksi. (Tuulaniemi 2011, 194 - 196.)

### 3.4 Ravintolan brändin rakentaminen ja liikeidean elinkaari

Brändi on yrityksen aineetonta pääomaa, jota on vaikeaa havainnoida, mitata ja sen arvoa on haastavaa määritellä. Kuitenkin jokaisen yrityksen on tärkeää rakentaa itselleen, toiminnal-leen ja palvelulleen brändi. Brändi on yrityksen tunnistettu tuotemerkki eli julkisivu, jonka

avulla yritys erottautuu muista ja jolla yritys vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin. (Malmelin & Hakala 2008, 21 - 22; Tuulaniemi 2011, 99; Sammallahti 2009, 68 - 77.)

Vahva brändi määrittelee kuka yritys on ja miksi yritys on olemassa. Brändin muodostaminen luo yritykselle identiteetin, joka luo puitteet yrityksen näkyvyydelle. Brändisuunnittelussaan yrityksen tulee määrittää kenelle he rakentavat palveluaan, miksi kuluttajat valitsevat yrityksen palvelun, milloin ja missä palvelua käytetään ja ketkä ovat kilpailijoita. Brändin luomisen jälkeen, se tulee kiteyttää eli luoda sille pääviesti siitä, mitä on tapahtumassa. (Tuulaniemi 2011, 99; Sammallahti 2009, 68 - 77.)

Ravintolatoiminnassa vahvan brändin rakentaminen on tärkeää. Elääkseen ravintola tarvitsee näkyvyyttä ja julkisuutta. Julkisuuden avulla ravintola pystyy välittämään toiminta-ajatustaan ja hankkimaan asiakkaita. Ravintola-ala on hyvin seurattu ja arvosteltu toimiala ja tämän vuoksi julkisuuden saaminen ei ole kovin vaikeaa, sekä hyvässä, että pahassa. Ravintolan toimissa hyvin saa se lisää näkyvyyttä erilaisissa viestintäkanavissa. Ravintola-alalla vahvan brändin rakentaminen ei olekaan kovin haastavaa, koska nykyisin lähes jokainen pystyy arvostelemaan ja suosittelemaan hyviä ravintoloita internetin sosiaalisilla keskustelupalstoilla. Näiden lisäksi lukuisissa alan lehdissä arvostellaan ravintoloita ja myös lukuisia ravintola-alan kilpailuja järjestetään jatkuvasti. (Malmelin & Hakala 2008, 43.)

Ravintola-alalla yritysten liikeideoiden ja konseptien elinkaari on varsin lyhyt. Ravintola-alalla kilpailu on kovaa ja uusia ravintoloita avataan ja suljetaan jatkuvasti. Menestyäkseen ravintolan tulee kehittää ja uudistaa itseään jatkuvasti huomioidakseen asiakkaiden muuttuvia mieltymyksiä. Ravintola-ala on varsin trendisuuntautunutta ja tämän vuoksi ravintolan tulee seurata trendejä ja uusiutua. Pienemmässä mittakaavassa tämä tarkoittaa ruokalistan vaihtamista tasaisin väliajoin, suuremmassa mittakaavassa koko konseptin muuttamista ja uusimista. Asiakkaat ovat nykyisin hyvin laatumietoisia ja ravintolan tulee vastata tähän kysyntään laadulla, hinnalla ja palvelulla. (Ravintemispalvelut 2015.)

### 3.5 Toimeksiantaja

Tässä luvussa käsitellään Royal Ravintolat Oy:tä, joka on opinnäytetyön toimeksiantaja. Luvussa käsitellään ensiksi konsernin emoyhtiö Royal Ravintolat Oy, sen historia, toiminta ja ravintolat. Tämän jälkeen käsitellään Royal Ravintolat Oy:n tytäryhtiö Royal Konseptiravintolat Oy ja sen toiminta.

### 3.5.1 Royal Ravintolat Oy

Royal Ravintolat Oy on perustettu Helsingissä 1990-luvun lopulla. Yrityksen edeltäjänä toimi Mia Saaren ja Pertti Hynnisen omistama Saari-Hynninen perheyhtiö, joka oli perustettu kymmenen vuotta aikaisemmin ja jolla oli viisi ravintolaa ja yksi hotelli Helsingissä. Saari-Hynninen yhtiölle tarjoutui tilaisuus laajentaa liiketoimintaansa, kun ruotsalainen Scandic osti Suomen valtiolta Arctian ja halusi pitää itsellään vain hotellitoiminnan ja myydä ravintolat pois. Yrityskaupan jälkeen muodostettiin uusi yhtiö nimeltään Royal Ravintolat Oy, jonka omistajina toimivat Scandic, Mia ja Kasperi Saari, Marianne ja Pertti Hynninen, sekä CapMan. Viisi vuotta myöhemmin Scandic ja CapMan ostettiin yrityksestä ulos. Vuonna 2010 yrityksen suurimmaksi omistajaksi tuli Intera Partners, Mia ja Kasperi Saaren, sekä Marianne ja Pertti Hynnisen ohella. (Lindegren 2013, 28 - 30.)

Royal Ravintolat Oy:n liikeideaan on alusta asti kuulunut persoonalliset ravintolakonseptit keskeisillä sijainneilla Helsingin ydinkeskustassa. Vaikka ravintolat kuuluvatkin Royal Ravintolat Oy:seen, on jokaisen ravintolan konsepti ja yleisilme erilainen ja uniikki. Nykyään Royal Ravintolat Oy:seen kuuluvat emoyhtiö Royal Ravintolat Oy sekä sen tytäryhtiö Royal Konsepti-ravintolat Oy. Emoyhtiön omistuksessa on 30 ravintolaa eri puolilla Helsingin keskustaa. (Lindegren 2013, 28 - 30; Royal Ravintolat 2016.)

Ravintolat on jaettu neljään eri kategoriaan palveluidensa mukaan. Royal Ravintoloiden kautta on mahdollista järjestää niin kahden hengen intiimi illallinen, kuin jopa satojen henkien yksityistilaisuuskin. Ravintolat on jaettu tapahtuma- ja tilausravintoloihin, viihderavintoloihin, kesäravintoloihin ja à la carte -ravintoloihin. Lisäksi Royal Ravintoloiden kautta pystyy tilamaan erilaisia catering-palveluita. (Royal Ravintolat myyntimateriaali 2016.)

Tapahtuma- ja tilausravintolat soveltuvat nimensä mukaisesti parhaiten suurien juhlien järjestämiseen. Osa ravintoloista on auki vain sopimuksesta ja osa puolestaan tarjoaa lisäksi lounasta ja illallista. Juhlapaikkoina toimivat Helsingin keskustassa Pörssitalo, sekä Bank. Crowne Plaza Helsinki-hotellin yhteydessä toimivat tilausravintola Royal, sekä ruokaravintola Macu. Kruunuhaassa toimiva Svenska Klubben tarjoaa kokouspalveluita ryhmille. Töölönranta tarjoaa tyylikkään levähdyspaikan Töölönlahden rannalla. Vanha Ylioppilastalo tarjoaa puitteet, jopa 1000 hengen juhliin. Katajanokalla juhla- ja kokouspalveluita tarjoavat Wanha Satama Ravintolat, sekä Ravintola Sipuli. Helsingin ulkopuolella toimiva Tampere-Talo tarjoaa kokous- ja juhlapalveluita Tampereen keskustassa. (Lindegren 2013, 33 - 191; Royal Ravintolat 2016; Tervetuloa töihin! 2014; Royal Ravintolat myyntimateriaali 2016.)

Viihderavintolat tarjoavat monipuolisia viihdepalveluita Helsingin keskustassa. Casino Helsinki tarjoaa pelaamista, viihdepalveluita aikuisille ja monipuolisia ravintolapalveluita. Ravintola

Teatteri puolestaan muodostaa monipuolisen kahvila-baari-ravintola-yökerhokokonaisuuden. (Lindegren 2013, 33 - 191; Royal Ravintolat 2016; Tervetuloa töihin! 2014; Royal Ravintolat myyntimateriaali 2016.)

Kesäravintolat ovat auki vain kesäisin ja tarjoavat tuolloin mahdollisuuden nauttia Suomen kauniista kesästä upeissa maisemissa. Kesäravintoloissa on mahdollisuus nauttia juomia terasseilla, illallista ravintolasaleissa tai vaikka järjestää loppukesän rapujuhlat. Ravintola NJK, Boathouse, Kulosaaren Casino, Katajanokan Kasino ja Särkänlinna tarjoavat saaristotunnelmaa kesäkaudella. (Lindegren 2013, 33 - 191; Royal Ravintolat 2016; Tervetuloa töihin! 2014; Royal Ravintolat myyntimateriaali 2016.)

À la carte -ravintolat tarjoavat erilaisia makuelämyksiä eri puolilla Helsinkiä. Ravintoloiden tunnelma ja teema eroavat toisistaan, mutta laadukkuus on kaikissa läsnä. Ravintola Savoy ja Elite ovat klassikkoravintoloita, jotka ovat tarjonneet makuelämyksiä jo vuosikymmeniä. Ravintola Nokka tarjoaa suomalaista lähiruokaa Katajanokalla. Salutorget yhdistää viihtyisän baarin ja korkeatasoisen ruoan. Italialaisia makuja tarjoaa Presto Esplanadin puiston vieressä. Esplanadin varrella toimivat myös kahvila-baari-ravintolokokonaisuus Strindberg. The Cock on nuorekas ravintola Kasarmitorin laidalla, Kruna Restaurang & Bar puolestaan tarjoaa kotiruokaa Kruunuhaassa. (Lindegren 2013, 33 - 191; Royal Ravintolat 2016; Tervetuloa töihin! 2014; Royal Ravintolat myyntimateriaali 2016.)

Royal Ravintolat Oy:llä oli tytäryhtiö Oy Union Hotels Ab. Yhtiön omistukseen kuului kaksi hotellia Helsingissä, Hotel Haven osoitteessa Unioninkatu 17 ja Hotel Fabian osoitteessa Fabianinkatu 7. Lisäksi yhtiö rakensi kolmatta hotellia, Hotel Lilla Robertsia osoitteeseen Pieni Roobertinkatu 1. Toukokuussa 2015 Royal Ravintolat Oy myi koko hotellitoimintansa Kämp Groupille keskittyen vain ravintolatoimintaan. Kaupan yhteydessä myös Hotel Havenin yhteydessä oleva Ravintola Havis siirtyi Kämp Groupin omistukseen. (Tervetuloa töihin! 2014; Kämp kaappasi kolme hotellia Royal Ravintoloilta 2015.)

Tällä hetkellä Royal Ravintolat työllistää Helsingissä yli 700 henkilöä ja liikevaihtotavoite vuodelle 2016 on yli 80 miljoonaa euroa. Royal Ravintolat konsernin muodostavat Royal Ravintolat Holding Oy, joka omistaa koko Royal Ravintolat Oy:n osakekannan. Royal Ravintolat Oy omistaa 80 % Royal Konseptiravintolat Oy:stä. Royal Konseptiravintolat Oy omistaa 100 % Sushi World Oy:stä. (Royal Ravintolat 2016; Tervetuloa töihin! 2014; RR Holding Oy tasekirja 2014.)

### 3.5.2 Royal Konseptiravintolat Oy

Royal Konseptiravintolat Oy on perustettu 1.8.2014, kun Royal Ravintolat Oy osti Hanko Sushi -ravintolat. Royal Ravintolat Oy omistaa 80 % Royal Konseptiravintolat Oy:stä. Royal Konseptiravintolat Oy omistaa 100 % Sushi World Oy:stä. (Royal Ravintolat Oy tasekirja 2014.)

Ensimmäinen Hanko Sushi perustettiin vuonna 2009 Hankoon. Vuonna 2014 Royal Konseptiravintolat Oy osti Hanko Sushin ja nykyään Konseptiravintoloiden omistuksessa on 17 Hanko Sushi -ravintolaa eri puolilla Suomea. Ravintoloista 11 sijaitsee pääkaupunkiseudulla, joista kaksi sijaitsee Espoossa, kahdeksan Helsingissä ja yksi Vantaalla. Lisäksi kuusi ravintolaa sijaitsee muualla Suomessa, joista eteläisin on Hangossa ja pohjoisin Kuopiossa. Tällä hetkellä Hanko Sushi työllistää yli 120 henkilöä ja jokaisessa ravintolassa työskentelee 5 - 15 työntekijää ravintolan koosta riippuen. (Ravintolat 2016; Royal Ravintolat ostaa Hanko Sushin 2014; Sushiguru Jesper Björkell: Näin tein intohimostani ammatin 2015.)

Meksikolaisravintola Ahorita on ensimmäinen Royal Konseptiravintolat Oy:n perustama oma ravintolakonsepti. Royal Ravintoloiden ideoima konsepti sijaitsee tällä hetkellä Helsingin Kluuvissa ja Vantaan Jumbossa. Ahoritan on tarkoitus laajentua 4 - 6 ravintolan vuosivauhdilla. Ahorita on erikoistunut aitoihin pehmeäkuorisiin tacoihin ja salaatteihin, jotka täytetään asiakkaan valinnan mukaan kastikkeilla, kasviksilla ja halutessa lihalla, kanalla tai kalalla. (Media 2016.)

Ensimmäinen Pizzarium pizzeria avattiin Turussa 2012. Syksyllä 2015 Pizzarium laajensi toimintaansa myös Helsingin Kluuviin kun Royal Konseptiravintolat Oy osti yrityksen. Pizzariumin on tarkoitus laajentua 4 - 5 ravintolan vuosivauhtia. Liikeidea on tarjota roomalaisia levy-pizzoja ja salaatteja. (Helsinkiin uuden ravintolan avannut roomalainen: Pizzataikinan pitäisi saada kohota 72 tuntia 2015; Uusi pizza-ketju alkaa levittäytyä ympäri Suomea - 4-5 uutta ravintolaa vuosittain 2015.)

## 4 Ravintolan kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään ravintolan kehittämisprosessi Stefan Moritzin mallia mukaillen. Ensiksi suoritetaan trenditutkimus, jossa tutustutaan kotimaisiin ja ulkomaisiin ruoka ja ravintola-alan trendeihin ja niiden elinkaareen. Tämän jälkeen suoritetaan dokumenttianalyysi toimeksiantajan omista lopetetuista, nykyisistä ja tulevista konsepteista. Lopuksi suoritetaan benchmarking kilpailijoiden ravintolakonsepteista.

#### 4.1 Trenditutkimus tulevista trendeistä ja trendin elinkaari

Kehitettäessä uusia konsepteja ja toimintamalleja on tärkeää ennakoida myös tulevaisuuden tapahtumia ja trendejä. Tulevaisuuksien tutkiminen antaa tietoa siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja mihin suuntaan kehitys etenee. Trendien seuraaminen ja tutkiminen eivät kuitenkaan ole vain yksi yksittäinen menetelmä vaan tulevaisuutta ja trendejä voidaan seurata ja tutkia monilla eri menetelmillä. Tulevaisuuksia voidaan tarkastella esimerkiksi seuraamalla ihmisten käyttäytymistä ja kokemuksia, yritysten liiketoimintamalleja, tekniikan kehittymistä ja heikkoja signaaleja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 45, 135 - 137.)

Trenditutkimusta voidaan tehdä esimerkiksi seuraamalla alan lehtiä ja muita medioita, käymällä alan tapahtumissa, sekä seuraamalla internetin sosiaalisia keskustelupalstoja ja yhteisöjä. Uusia ideoita ja trendejä voi löytää myös lukemalla erilaisia julkaistuja trendikatsauksia, joita varsinkin internetistä ja lehdistä löytyy runsaasti. Myös matkailu ja toisiin kulttuureihin tutustuminen toimii hyvänä lähteenä ilmiöitä ja trendejä tutkittaessa ja havainnoidessa. Trendien seuraaminen toimii lähteenä kehittämistä ideoitaessa ja suunniteltaessa liiketoiminnan käynnistämistä ja kehittämistä. (Ojasalo ym. 2009, 45, 135 - 137.)

Trendejä seurattaessa ja tutkittaessa on niiden dokumentointi tärkeää. Tietojen kerääminen talteen esimerkiksi valokuvaamalla luo mahdollisuuden myöhempään analysointiin. Saatuja tuloksia tulee verrata keskenään, koska useammasta lähteestä saatu sama tieto vahvistaa trendin tai tulevaisuuden todennäköisyyttä. Samat ilmiöt saattavat nousta eri alueilla trendeiksi ja tämän vuoksi eri maiden ja maanosien ilmiöiden seuraaminen on tärkeää. Trendeille on tyypillistä levitä alueilta toisille, joten vain oman maan tai alueen trenditutkimus saattaa antaa hyvin kapea-alaisen kuvan nousevista trendeistä. Myös näennäisesti erilaisista tuloksista saattaa analysoitaessa löytyä yhdistäviä tekijöitä, minkä avulla trendejä voidaan yhdistää osaksi suurempaa trendiä. (Ojasalo ym. 2009, 45 - 46, 135 - 137.)

Trendeille on tyypillistä, että ne muuttuvat jatkuvasti. Trendillä on tietty elinkaari, joka alkaa trendin syntymisestä, etenee pienen ryhmän tietoisuudesta suuremmaksi ilmiöksi, saavuttaa huippunsa ja hiipuu pois. Osalla trendeistä elinkaari on pidempi ja saattaa kestää jopa vuosia, kun taas toisilla elinkaari saattaa kestää vain muutaman kuukauden. Trendin hiipumisen jälkeen se kuitenkin saatetaan löytää uudestaan, jolloin ilmiöstä tulee uudestaan trendikästä. (Stein 2015; Gordinier 2011.)

Trendit syntyvät tyypillisesti edelläkävijän toimesta ja hänen esitellessään luomustaan tai toimintaansa. Tämän jälkeen varhaiset omaksujat ottavat ilmiön omakseen ja levittävät sitä toiminnallaan yhä laajemman yleisön tietoisuuteen. Trendien syntyminen on aina sosiaalinen ilmiö. Trendin tulee saada näkyvyyttä, jotta se pystyy leviämään uusien ihmisten tietoisuuteen

ja uusille alueille. Nykypäivän tietoyhteiskunnassa trendit leviävät entistä nopeammin sähköisten tietokanavien välityksellä. Mikäli ilmiö saa suurta ja laajaa näkyvyyttä, saattaa se muodostua globaaliksi trendiksi hyvinkin nopeasti. Harva trendi kuitenkin jää elämään pysyvästi, uusilla trendeillä onkin tapana syrjäyttää vanhat jossakin vaiheessa. (Stein 2015; Gordnier 2011.)

Trenditutkimus suoritettiin viikkojen 5 - 7 aikana. Lähteinä käytettiin ruoka- ja ravintola-alan julkaisuja, sekä erilaisia internet-sivustoja. Painetuista lehdistä sai hyvän käsityksen tämän hetken ja tulevaisuuden trendeistä ja näitä tuki verkosta löydetty listaukset menneistä, nykyisistä ja tulevista trendeistä. Verkosta on saatavilla lukuisia trendilistauksia ja näiden kohdalla raja tulikin vetää johonkin kohtaan. Selkeää rajanvetoa ei asetettu, vaan trendejä tutkittiin niin pitkään, kunnes tyydyttävä määrä trendejä oli löydetty. Suoritetun trenditutkimuksen avulla asiakasymmärrystä saatiin myös kartoitettua. Trendit syntyvät aina kuluttajien käyttäytymisestä ja toiminnasta ja tästä syystä suosituimmat trendit luovat käsityksen siitä, mitä asiakkaat haluavat vieraillessaan ravintoloissa.

Trenditutkimuksen lähteinä toimivat esimerkiksi kotimaiset Glorian Ruoka- ja viinilehti, Shaker-lehti ja Aromi-lehti, jotka olivat julkaisseet listauksia vuoden 2016 nousevista ruokatrendeistä. Kotimaisia trendilistauksia tutkittiin myös Heleats-, This is Finland- ja Viinimaa-verkkosivustojen kautta. Ulkomaisia trendilistauksia tutkittiin esimerkiksi Serioueats-, The Guardian-, RestaurantBusinessOnline-, Forbes- ja Bonappetit-verkkosivustoilta. Käytettyjen lähteiden avulla saatiin käsitys, sekä kotimaisista, että ulkomaisista trendeistä.

Trendejä listatessa muodostettiin taulukko, johon eri trendit jaoteltiin kolmeen eri kategoriaan eli ruoka, juoma ja ilmiö. Jaottelu tehtiin sen mukaan, mihin kategoriaan trendi sopi parhaiten, joidenkin kohdalla trendi kuitenkin saatettiin jaotella useampaan kategoriaan. Esimerkiksi katuruoka voitiin nähdä sekä ilmiönä, että ruokana. Jaottelun jälkeen trendejä alettiin ryhmittelemään sen mukaisesti, kuinka monesta eri lähteestä kyseinen trendi oli löytynyt. Tämän ryhmittelyn avulla saatiin käsitys siitä, mitkä trendit ovat yleisimpiä ja suosituimpia. Jokaisesta kategoriasta luotiin TOP 20 -lista, joka esittelee 20 yleisintä trendiä kyseisestä kategoriasta. Trendien määrä on pyöristetty siten, että kaikki yhtä yleiset trendit on sisällytetty mukaan, vaikka määrä ylittäisikin 20 trendin rajan. Trenditaulukot on esitetty kokonaisuudessaan tämän raportin liitteenä 1.

Seuraavassa taulukossa on esitetty ruokakategorian TOP 20 -trendiä.

TOP 20 -ruokatrendit	
Trendi	Monestako lähteestä



Hampurilaiset: gourmet, mini, kasvis	11
Vaihtoehtoiset lihat ja kalat: jänis, riista, laardi, ankanrasva ja sisäelimet, korvat, nose-to-tail, karitsa, vatsa, vuohi	10
Uudenlaiset lihanleikkuut ravintolassa, opetusta	8
Jäätelö: itsetehty, sandwich, gelato, keksi, suolainen-makea	8
Kasvikset pääosassa: punajuuri, juuriselleri	7
Uudet etniset maut	7
Itsetehdyt makkarat, leikkeleet, "kalaleikkeleet", säilykkeet, pekoni	7
Pizza: gourmet, pelti, aamiainen, bagel, puu-uuni	7
Lastenruoka: terveellisyys, täysjyvä, kasvikset, alkusalaatti, uuniruoat	6
Aamiainen: etninen, kokopäivän, pizza, munakkaat, burritot	6
Itse pikkelöidyt & fermentoidut kasvikset	6
Aidot suomalaiset ja pohjoismaiset maut: perinteet	6
Hiiligrilliruoka, savustus, barbecue	6
Kuppikakut	6
Villiyrtit ja metsän maut: nokkonen	5
Vaihtoehtojauhot: leipä, pasta, nuudelit	5
Jälkiruoat: turmiolliset, mini, suolaiset, uudet raaka-aineet, savustetut	5
Pekoni	5
Kanannahka, siivet	4
Lähellä tuotetut lihat ja merenelävät	4
Fuusio-keittiö	4
Luuydinliemi	4
Suklaa: tummasuklaa, pekoni, chili	4

Taulukko 1: TOP 20 -ruokatrendit

Ruokatrendeistä (taulukko 1) yleisimmäksi nousivat hampurilaiset, johon listattiin mukaan erilaiset hampurilaiset kuten gourmet, mini ja kasvishampurilaiset. Toiseksi yleisin trendi oli erilaisten vaihtoehtoisten lihojen ja kalojen käyttö, kuten riista, sisäelimet, halvemmat ruhonosat ja koko ruhon hyödyntäminen päästä häntään. Kolmanneksi yleisimmäksi nousi kaksi trendiä, joista toinen oli lihan leikkaaminen itse ravintolassa ja tästä opettaminen, ja toinen oli jäätelö ja sen valmistaminen itse ravintolassa lukuisilla eri makuvaihtoehtojilla. Neljänneksi yleisimmäksi nousi neljä trendiä, joista ensimmäinen oli kasvien käyttö annoksen pääosassa, toinen oli uudet etniset maut, kolmas oli erilaisten makkaroiden, leikkeleiden ja säilykkeiden valmistaminen itse ravintolassa ja neljäs oli erilaiset pizzat kuten gourmet, pelti ja aamiaispizzat.

Viidenneksi yleisimmäksi nousi kuusi trendiä, joista ensimmäinen oli lastenruoka ja sen terveellisyys, toinen oli erilaiset aamiaiset kuten munakkaat ja burritot, kolmas oli kasvien pikkelöiminen ja fermentointi itse ravintolassa, neljäs oli perinteiset suomalaiset ja pohjoismaiset maut, viides oli hiiligrillauksen käyttäminen ravintolassa ja kuudes oli erilaiset kuppikat. Kuudenneksi yleisimmäksi nousi neljä trendiä, joista ensimmäinen oli erilaisten villiyrttien käyttö, toinen oli erilaisten vaihtoehtoisten jauhojen käyttö, kolmas oli uudenlaiset maut jälkiruoissa ja neljäs oli pekoni. Seitsemänneksi yleisimmäksi nousi viisi trendiä, joista ensimmäinen oli kanannahka ja siivet, toinen oli lähituotettu liha ja merenelävät, kolmas oli erilaiset fuusio-keititöt, neljäs oli ydinluista keitetty lihaliemi ja viides oli erilaiset maut suklaassa.

Seuraavassa taulukossa on esitetty juomakategorian TOP 20 -trendiä.

TOP 20 -juomatrendit	
Trendi	Monestako lähteestä
Kahvi: luomu, jääkahvi, cappuccino, drinkit	10
Uudet limumaut: gourmet, jäätee, itsetehty, mehu	6
Tee: Kombucha-tee, jäätee, vihreätee	5
Pientislaamot	5
Makujen siirtyminen lautaselta lasiin	4
Olutdrinkit	4
Viski: ruis, uudenlaiset	3
Vermutti	3
Tynnyrikypsytytetyt drinkit	3
"ruokaisat" drinkit, syötävät drinkit	3
Juomien yhdistely ruokiin (ei viini)	3
Aidot pohjoismaiset maut	3
Uudet viinialueet: Välimeri: Serragghia viinit Tunisiasta	3
Smoothiet: hedelmä, viher	3
Olut (IPA, saison, session)	2
Alueelle tyypilliset drinkit	2
Klassikkodrinkit	2
Suolaiset drinkit	2
Jälkiruokien maut juomissa	2
Drinkkien muodostaminen asiakkaan valitsimista aineksista (alkoholi, mixer, siirappi, koristeet)	2
Villiyrtit, kuusivahto, koivusavu, fermentoidut mustikat	2

Taulukko 2: TOP 20 -juomatrendit

Juomatrendeistä (taulukko 2) yleisimmäksi nousi kahvi, johon listattiin mukaan erilaiset juomat kuten cappuccino ja jääkahvi, kahvin käyttö drinkeissä ja luomu. Toiseksi yleisin trendi oli uudenlaiset itsetehdyt alkoholittomat juomat kuten limut, mehut ja jäättee. Kolmanneksi yleisimmäksi nousi kaksi trendiä, joista toinen oli erilaiset teet ja toinen oli erilaisten pientislaamoiden suosion nousu. Neljänneksi yleisimmäksi nousi kaksi trendiä, joista toinen oli erilaisten ruokamakujen siirtäminen alkoholijuomien makuaineiksi ja toinen oli oluiden käyttö drinkeissä.

Viidenneksi yleisimmäksi nousi kahdeksan trendiä, joista ensimmäinen oli erilaiset viskit, toinen oli vermutti, kolmas oli drinkkien tynnyrikypsyttäminen, neljäs oli erilaiset syötävät ja ruokaisat drinkit, viides oli juomien yhdisteleminen ruokiin pois lukien viinit, kuudes oli pohjoismaisten makujen käyttö, seitsemäs oli uusien vieraiden viinialueiden esiin nouseminen ja kahdeksas oli erilaiset smoothiet. Kuudenneksi yleisimmäksi nousi seitsemän trendiä, joista ensimmäinen oli erilaiset oluet, toinen oli alueelle tyypilliset drinkit, kolmas oli klassikkodrinkkien paluu, neljäs oli suolaiset maut drinkeissä, viides oli jälkiruokien makumaailma drinkeissä, kuudes oli drinkkien valmistaminen asiakkaiden valintojen mukaan ja seitsemäs oli erilaiset metsänmaut ja villiyrtilt.

Seuraavassa taulukossa on esitetty ilmiökategorian TOP 20 -trendiä.

TOP 20 -ilmiötrendit	
Trendi	Monestako lähteestä
Ympäristön kestävyys, hävikin minimointi, mahd. vähän prosessoitu, kierrätys, puhdasruoka, luomu, läpinäkyvyys, terveellisyys	16
Lähihankinta, pientuottajat, luomu, reilukauppa	9
Uusi erilainen sisustus: seinät pulloista, katto köydestä, kirjallisuus seinillä, maitokori, juustoraastin, tynnyrinvanne, vatkain -valaisimet, taide	8
Verkkokauppa: ennakkomaksu, tilaus tekstiviestillä, somella, mobiilimaksaminen, ruokakuvat	7
Todelliset tarinat ruoan takana, tuottajien esilletuonti,	5
Ruokasosiaalisuus: ohjelmat, blogit, bloggajat, dokumentit	5
Street food	4
Erilaiset tarjoiluastiat: värikkyys, tarjottimet	4
Kokkivetoiset pikaruokalot	4
Some: tiedottaminen, pelit	3
Valikoiman esittäminen virtuaalisesti, qr-koodi, tabletti	3

Palaute: kirja ravintolassa, palautekone	3
Kotiinkuljetus	2
Yksityiskokki	2
Artesaaniteurastus ravintolassa	2
Raaka-aineiden myynti ravintolasta	2
Yksinkertaisuus ja paluu juurille: isoäitien reseptit	2
Ravitsemuksellisuus	2
Tiiviit menut	2
Ei tippiä	2
Ruokailu tiskillä, kahden hengen baarijakkarat	2
Hallimaisuus: pitkät pirttipöydät oluthuoneessa	2
Hiilihydraatiton ruokavalio	2
Kotikokkaus	2
The Food Network-sivusto	2

Taulukko 3: TOP 20 -ilmiötrendit

Ilmiötrendeistä (taulukko 3) yleisimmäksi nousi ympäristön kestävyys, hävikin minimointi ja erilaiset vihreät arvot. Toiseksi yleisin trendi oli lähihankinnan ja tuotannon käyttäminen. Kolmanneksi yleisin trendi oli sisustaminen uudennlaisilla elementeillä. Neljänneksi yleisin trendi oli verkkokaupan yleistyminen esimerkiksi ennakkomaksamisella, mobiilimaksamisella ja ennakkotilaamalla. Viidenneksi yleisimmäksi nousi kaksi trendiä, joista toinen oli todelliset tarinat raaka-aineiden takana ja toinen oli ruokasosiaalisuus, kuten tv-ohjelmat, blogit ja dokumentit.

Kuudenneksi yleisimmäksi nousi kolme trendiä, joista ensimmäinen oli katuruoka, toinen oli erilaisten tarjoiluastoiden käyttö ja kolmas oli kokkivetoiset pikaruokat. Seitsemänneksi yleisimmäksi nousi kolme trendiä, joista ensimmäinen oli sosiaalisen median käyttö, toinen oli valikoiman esittäminen ravintolassa virtuaalisesti ja kolmas oli erilaiset palautekanavat ravintolassa. Kahdeksanneksi yleisimmäksi nousi 13 trendiä, jotka olivat kotiinkuljetus, yksityiskokkin käyttö, ruoan teurastaminen itse ravintolassa, raaka-aineiden myynti kuluttajille ravintolasta, paluu juurille eli isoäitien reseptien käyttö, ravitsemuksellisuus, tiiviit ja suppeat menut, tipin poisjättäminen, ruokailu ravintolassa tiskin reunalla, hallimaisuus, hiilihydraatiton ruokavalio, kotikokkaus ja The Food Network -verkkosivusto.

Tehdyn trenditutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että jotkin trendit ovat selkeästi todennäköisempi kuin toiset, koska ne ovat nousseet esille useammasta lähteestä. Näitä trendejä voi siis pitää potentiaalisempina kuin toisia ja niihin liittyy suurempi suosion mahdollisuus. Tutkimusta tehtiin niin kotimaisten, kuin ulkomaisten trendien osalta ja näissä samat ilmiöt

toistuivat tietyssä määrin. Tutkimusta tehtiin myös eri aikakausien välillä, mutta mitään selkeää toistuvaa trendiä ei löydetty viime vuosikymmenien ajalta. Tulevaisuuden osalta ei voida ennustaa kuinka pitkä jonkin trendin elinkaari tulee olemaan. Kuitenkin suosituimmiksi nousseet trendit ovat sen tyylisiä, että ne pystyvät menestymään tulevaisuudessa vaikka ne eivät olisikaan aivan trendikkäin ilmiö.

## 4.2 Dokumenttianalyysi toimeksiantajan konsepteista

Dokumenttianalyysissa tehdään päätelmiä erilaisten kirjallisessa muodossa olevien tietojen perusteella. Tutkittavia dokumentteja ovat esimerkiksi muistiot, lehtiartikkelit, päiväkirjat ja kirjalliset haastattelut. Tavoite on analysoida dokumentteja ja muodostaa selkeä käsitys tutkittavasta aiheesta. Selkeästi jaotellun ja analysoidun aineiston avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2009, 43, 121.)

Sisältöanalyysin vahvuus on tutkittavan aineiston selkeä yhteys toimintaympäristöön. Eri lähteistä kerätty tieto muodostaa eheän kokonaisuuden, jonka avulla tutkittavaan aiheeseen pääsee helposti sisälle. Sisältöanalyysissa pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti ja tätä kautta muodostamaan eri lähteistä kerätty kokonaisuus. Sisältöanalyysissa aineisto jaotellaan aiheittain, hajotetaan pienempiin osiin, jaotellaan uudestaan ja kootaan uudeksi kokonaisuudeksi. Analysoitaessa tulkinta voidaan tehdä puhtaasti kirjoitetusta aihesisällöstä tai myös piilossa olevista viesteistä. Tutkittava aihe määrittää sen miten kirjallista aineistoa analysoidaan ja halutaanko siitä saada määrällistä faktaa vai tehdä myös syvällisempiä tulkintoja. (Ojasalo ym. 2009, 121 - 122.)

Dokumenttianalyysi toimeksiantajan konsepteista suoritettiin tutustumalla toimeksiantajan konsepteihin kirjallisuuden, toimeksiantajan verkkosivujen ja toimeksiantajan intran avulla. Toimeksiantajasta laadittu kirja antoi hyvän perustiedon toimeksiantajan tämän hetken konsepteista, verkkosivuilla löytyi tietoa mahdollisista muutoksista ja intrasta sai tarkempaa tietoa muutoksista ja niiden syistä. Toimeksiantajan konseptien tunteminen on tärkeää, että kehitteillä oleva konsepti ei ole liian samanlainen kuin jo olemassa olevat konseptit.

### 4.2.1 Lopetetut konseptit

Lopetetuista konsepteista kerättiin tietoa toimeksiantajan intrasta. Lähiaikoina lopetetuista ravintoloista sai helposti käsityksen myös vertailemalla muutama vuosi sitten julkaistua toimeksiantajasta kertovaa Royal Family -kirjaa, sekä toimeksiantajan verkkosivuja. Royal Ravintolat Oy on historiansa aikana omistanut lukuisia ravintoloita tai toiminut niissä ravintoloitsijana. Kaikista lopetetuista konsepteista ei ollut saatavilla tietoja, koska minkäänlaista pitävää listausta ei toimeksiantaja ole kerännyt päättyneistä ravintolakonsepteistaan. Suuntaa-antava

listaus saatiin kuitenkin kerättyä toimeksiantajan intrasta, mutta kaikkien näidenkään kohdalla ei löytynyt varmaa tietoa, mikä kyseisen ravintolan konsepti on ollut tai miksi kyseinen konsepti on lopetettu. Yleisimmät päättymissyöt ovat olleet ravintolan lopettaminen kannattamattomana, ravintolan myyminen, ravintoloitsijasopimuksen päättyminen tai ravintolan konseptin muuttaminen. Ravintoloista koostettiin taulukko vertailun helpottamiseksi.

Seuraavassa taulukossa on esitetty toimeksiantajan lopetetut ravintolat.

Ravintola	Konsepti	Mitä tehtiin
Alexander Nevski	Venäläinen	Muutettiin Fishmarket -ravintolaksi
Fishmarket	Kalaravintola	Muutetaan konsepti
Café Chapman	Kahvila	Myytiin
Finlandia-Talon Ravintola	Tilauusravintola	Hävittiin tarjouskilpailu
G.W.Sundmans	Pohjoismainen	Myytiin
Happy Days	Iltaravintola	Muutettiin Ravintola Teatteriksi
Havis Amanda	Kalaravintola	Muutettiin Havis -ravintolaksi
Havis	Kalaravintola	Myytiin
Kellarikrouvi	Bistro	Muutettiin The Cock -ravintolaksi
Piratti	Bistro	Ei tietoa
Robert Ravintolat	Yleisravintola	Ei tietoa
Sillankorvan Ravintolat	Yleisravintola	Ei tietoa
Stockmann 6.krs Ravintolat	Buffet	Hävittiin tarjouskilpailu
Stockmann Buffet Itäkeskus	Buffet	Hävittiin tarjouskilpailu
Stockmann Buffet Tampere	Buffet	Hävittiin tarjouskilpailu
Stockmann Buffet Turku	Buffet	Hävittiin tarjouskilpailu
Tempo	Ei tietoa	Ei tietoa
Tenkka	Ei tietoa	Ei tietoa
Nuevo	Espanjalainen	Lopetettiin
Sasso	Italialainen	Muutetaan konsepti
Ravintola Katsomo	Sosiaalista ruokaa	Muutettiin Presto -ravintolaksi
Pub Fidel	Baari	Myytiin
Bar Kanava	Baari	Lopetettiin

Taulukko 4: Toimeksiantajan lopetetut ravintolat

Lopetetuista ravintoloista (taulukko 4) osassa Royal Ravintolat on ollut ravintoloitsijana ja näissä toiminta on hävitty tarjouskilpailussa, näistä esimerkkinä Finlandia-talo ja Stockmann. Osassa konsepti ja nimi on muutettu kuten Kellarikrouvi The Cock:iksi tai Happy Days Ravintola Teatteriksi. Osassa konsepti on juuri päätetty vaihtaa ja tulevaisuus on vielä epäselvä, kuten Fishmarket ja Sasso. Osassa toiminta on päätetty lopettaa kannattamattomana, kuten Bar Kanava ja Alexander Nevski. Osassa toiminta on myyty kilpailijoille kuten Havis ja G.W.

Sundmans. Kaikista ravintoloista ja niiden kohtaloista ei ollut saatavilla tietoa, kuten Robert Ravintolat ja Sillankorvan Ravintolat.

Lopetettuja ravintoloita tutkittaessa kävi selville, että toimeksiantajalla on historiansa aikana ollut monenlaista ravintolatoimintaa. Osassa näistä toimeksiantaja on toiminut ravintoloitsijana, mutta osa on ollut toimeksiantajan itse omistamia ravintoloita. Toimeksiantajan omia ravintoloita ovat olleet esimerkiksi Alexander Nevski, Fishmarket, G.W.Sundmans, Havis, Kellarikrouvi, Nuevo ja Sasso. Näistä G.W.Sundmans ja Havis on myyty kilpailijoille ja Nuevo on lopetettu kannattamattomana. Alexander Nevskin, Fishmarketin, Kellarikrouvin ja Sasson konsepti on päätetty muuttaa, koska ravintoloiden konsepti ei ole enää vastannut asiakkaiden tarpeisiin ja toiminta ei ole ollut kannattavaa.

Lopetettuja konsepteja tutkittaessa ymmärrettiin, että ravintolan tulee voida uusiutua tasaisin väliajoin. Ravintola ei myöskään saa olla liian kallis, koska tämä rajaa asiakkaita pois. Ravintolan hinnoittelun tulee olla maltillista, koska tämä luo mahdollisuuden laajemmalle asiakasmäärälle. Ravintolan tyyli ei myöskään saa olla liian hienostunut, vaan nykyään ravintoloista haetaan rentoutta ja rauhallista yhdessäoloa. Ravintolan tulee myös olla ajaton, eikä jumittautua liikaa tiettyyn aikaan ja tiettyyn tyyliin. Ravintolan uusiutuminen ja kyky muokata toimintaansa luovat mahdollisuuden menestymiselle. Lopetettuihin konsepteihin tutustumisen avulla saatiin ymmärrys konseptin selkeyden ja muokattavuuden merkityksestä.

#### 4.2.2 Nykyiset konseptit

Nykyisistä konsepteista kerättiin tietoa pääasiallisesti toimeksiantajan verkkosivuilta. Verkkosivujen kautta sai hyvän käsityksen toimeksiantajan ravintoloista, niiden sijainnista, konseptista, tarjonnasta, hinnasta ja aukioloajasta. Tietoja täydennettiin tarvittaessa kyseisen ravintolan verkkosivujen avulla ja toimeksiantajasta kertovan kirjan tiedoilla.

Seuraavassa taulukossa on esitetty toimeksiantajan nykyiset ravintolat.

Ravintolan nimi	Konsepti	Aamiainen	Brunssi	Lounas	Illallinen	Kahvila	Baari	Tilausravintola
Bank	Tilausravintola			x				x
Bar All In	Baari	x				x	x	
Boathouse	Saaristolaisbuffet				x			
Casino Helsinki	Viihderavintola							x
Elite	Suomalainen			x	x			

Helsingin Pörs-siklubi	Tilausravintola							x
Katajanokan Kasino	Tilausravintola			x	x			x
Kruna Res-taurang & Bar	Kotiruokaa			x	x			
Kulosaaren Ca-sino	Tilausravintola							x
Macu	Kansainvälinen			x	x			
Pajazzo Tratto-ria	Italialainen			x				
Presto	Italialainen			x	x	x	x	
Ravintola NJK	Saaristolaisravintola		x	x	x			
Ravintola Nokka	Suomalaista lähiruokaa			x	x		x	
Ravintola Savoy	Suomalainen, kansainvälinen			x	x			x
Ravintola Sipuli	Tilausravintola							x
Ravintola Teatteri	Lounasravintola, baari	x		x	x	x	x	x
Ravintola Pörssi	Tilausravintola							x
Royal at Crowne Plaza	Tilausravintola							x
Salutorget	Pohjoismainen, kansainvälinen		x	x	x		x	
Sports Bar Casino Helsinki	Sporttibaari			x	x		x	
Strindberg	Pohjoismainen	x	x	x	x	x	x	
Svenska Klubben	Tilausravintola							x
Särkänlinna	Tilausravintola							x
Tampere-talo	Tilausravintola							x
The Cock	Kortteliravintola, kansainvälinen	x		x	x	x	x	
Töölönranta	Suomalainen		x	x	x			
Vanha Ylioppilastalo	Tilausravintola			x				x



Wanha Satama Brasserie	Tilausravintola			x				x
Wanha Satama Ravintolat	Tilausravintola							x
		4	4	18	15	5	8	16

Taulukko 5: Toimeksiantajan nykyiset ravintolat

Tutkittaessa toimeksiantajan konsepteja (taulukko 5) huomataan, että 30 ravintolasta neljä tarjoaa jonkinlaista aamiaista ja neljä brunssia. 18 ravintolaa tarjoaa lounasta ja 15 illallista. Viiden ravintolan yhteydessä on kahvila ja kahdeksan yhteydessä baari. 16 ravintolaa toimii tilausravintolana ja vain osa näistä tarjoaa myös lounasta tai illallista. Toimeksiantajan ravintoloista 13 konseptina on tilausravintola, kolmella baari, kahdella saaristolaisravintola, kahdella viihderavintola, kuudella suomalainen tai pohjoismainen, yhdellä kotiruoka, neljällä kansainvälinen ja kahdella italialainen. Listaus toimeksiantajan tämän hetkistä ravintoloista on esitetty kokonaisuudessaan tämän raportin liitteenä 2.

Toimeksiantajan konsepteihin tutustuttaessa saatiin hyvä käsitys markkinaraosta, johon luotava ravintola voisi vastata. Toimeksiantajalla on lukuisia tilausravintoloita, joten tällaisen ravintolan perustaminen ei ole tarpeellista. Myöskään käytettävä liiketila ei sovellu tilausravintolaksi tilojensa vuoksi ja tästä syystä à la carte -ravintolan suunnittelu on perusteltua. Myös kansainvälisiä ja esimerkiksi italialaisia ravintoloita on lukuisia, joten tämänkaltaisen ravintolan suunnittelu ei ole järkevää, koska liian samanlaiset ravintolat alkaisivat kilpailemaan keskenään. Suomalaisia ravintoloita löytyy myös muutamia, mutta näille on kuitenkin kysyntää, koska kotimaisen ruokakulttuurin esilletuominen ja hyödyntäminen on järkevää toimittamassa Suomessa.

#### 4.2.3 Tulevat konseptit

Royal Ravintolat kehittää jatkuvasti toimintaansa ja suunnittelee uusia ravintoloita. Tietoa tulevista konsepteista kerättiin toimeksiantajan intrasta, sekä ravintola-alan julkaisuista. Tällä hetkellä kehitteillä olevia omia konsepteja ovat Hernesaaren Löyly ja Apteekinkulma Kauppatorin laidalla. (Rinne 2016.)

Apteekinkulma Senaatintorin laidalla tulee kokemaan uudistuksen kun ravintolat Sasso ja Fish-market saavat uuden ilmeen tulevaisuudessa. Ravintolatilat tullaan yhdistämään ja ravintoloille tulee yhteinen ilme ja uusi yhtenäinen ravintolakonsepti. Konseptin vetovastuussa on Ravintola Savoy'n keittiöpäällikkö Kari Aihinen ja Ravintola Groteskin ravintolatoimen johtajana toiminut Paul Hickman. Uuden ravintolan alustavaa konseptia ei ole vielä julkaistu, mutta avausaika on suunniteltu kesä-heinäkuulle 2016. (Apteekinkulma uudistuu 2016.)

Royal Ravintolat tulee tekemään yhteistyötä näyttelijä Jasper Pääkkösen ja yrittäjä-kansanedustaja Antero Vartian kanssa, kun toukokuussa Hernesaaren avautuu Löyly -ravintola. Konsepti tulee pitämään sisällään ravintolan, Suomen suurimman terassin, tilaussaunan, sekä yleisen savusaunan ja puusaunan. Royal Ravintolat vastaa Löylyn operoinnista ravintola- ja saunatoiminnan osalta. Löylyn arvioitu avauspäivä on 15.5.2016. Hernesaaren Löylyn odotetaan houkuttelevan vuodessa jopa 200 000 asiakasta nauttimaan ravintolapalveluista ja sauno- maan. Konsepti tarkentuu kevään 2016 aikana, mutta tarkoituksena on tarjota päivittäin aamiaista, lounasta, päivällistä, sekä helppoa sauna- ja terassiruokaa. Ravintolan tyyli tulee olemaan suomalainen, listalta on tarkoitus löytyä vastuullisesti pyydettyä kalaa. Ruokalistan kantavia teemoja ovat meri ja suomalainen luonto. (Uusia löylyjä ja nimityksiä 2016; Royal Ravintolat Hernesaaren saunan ravintoloitsijaksi 2016.)

Tuleviin konsepteihin tutustuttiin, jotta saatiin käsitys siitä, mitä toimeksiantaja tulee tarjoamaan tulevaisuudessa. Tuleviin konsepteihin tutustuminen oli tärkeää, ettei luotava konsepti tule olemaan liian samankaltainen muiden toimeksiantajan konseptien kanssa. Apteekinkulman konseptia ei vielä ole julkaistu, joten tämän kohdalla vertailua ei ollut mahdollista tehdä. Hernesaaren Löyly tulee kuitenkin olemaan hyvin erilainen ja uusi toiminta-ajatuk- sensa puolesta. Ravintola tulee panostamaan suomalaiseen ruokaan, mutta myös terassilla, baarilla ja saunoilla tulee olemaan suuri osuus ravintolan toiminnasta. Löyly tulee olemaan hyvin uudenlainen ravintolakokonaisuus, jonka osa-alueet ja toiminta eivät tule kilpailemaan luotavan ravintolan konseptin kanssa.

#### 4.3 Benchmarking kilpailijoiden konsepteista

Benchmarking on tiedonkeruumenetelmä, jossa omaa toimintaa ja kehittämisen kohdetta ver- taillaan kilpailijoiden ja muiden toimijoiden vastaaviin toimintoihin. Benchmarkingin tavoite on toisilta oppiminen, parhaiden käytäntöjen löytäminen ja oman tekemisen kehittäminen. Oman toiminnan kyseenalaistaminen luo mahdollisuuden toiminnan kehittämiseksi kun hanki- taan tietoja muiden hyväksi havaitsemista tai hylkäämistä toiminnoista. Vertailu on tehok- kainta silloin kun oma kehittämistä kaipaava kohde on tarkasti selvillä. (Ojasalo ym. 2009, 43 - 44, 163.)

Benchmarking on tyypillinen menetelmä laadun mittaamiseen. Kun vertailukohdaksi valitaan paras mahdollinen käytäntö, on oppimispotentiaali suuri. Vertailua voidaan tehdä oman kon- sernin yksiköiden välillä, samalla toimialalla toimivien kesken tai toimialojen välillä. Laaja- alainen benchmarking luo laajimman näkökulman siihen, mitä omaan toimintaan voitaisiin li- sätä ja miten prosesseja voitaisiin kehittää. Vertailua onkin syytä tehdä useampaan kuin vain

yhteen kohteeseen, koska eri lähteistä saattaa nousta erilaisia näkökulmia kehitettävään aiheeseen. Jotta vertailu olisi mahdollisimman tehokasta, tulee haluttujen tavoitteiden olla selkeät. (Ojasalo ym. 2009, 43 - 44; Tuulaniemi 2011, 138 - 140.)

Benchmarkingia suunniteltaessa kävi nopeasti selville, ettei vertailua voida tehdä kaikkiin Helsingin ravintoloihin tai edes tietyllä alueella toimiviin tai tietyn konseptin omaaviin ravintoloihin. Benchmarking päädyttiinkin tekemään ravintoloihin, jotka edustavat trenditutkimuksen kautta saatuja yleisimpiä trendejä. Jokaista trendiä kohden valittiin yksi ravintola, joka edustaa kyseistä trendiä jollain tasolla (taulukot 6 ja 7). Benchmarking tehtiin sekä ruoka-, että juomatrendien perusteella, ilmiötrendeihin ei benchmarkingissa perehdytty.

Benchmarking suoritettiin viikon 9 aikana. Kaikissa valituissa ravintoloissa, baareissa ja kahviloissa vierailtiin tuolloin ja havainnoitiin tunnelmaa, tilaa, valikoimaa ja palvelua. Kaikissa ravintoloissa ei ruokailtu kyseisenä ajankohtana, näissä tapauksissa havainnot ruoasta perustavat aikaisemmin tapahtuneisiin ruokailuihin. Benchmarkingin aikana jokaisessa ravintolassa vierailtiin, jotta saatiin käsitys ravintolan toiminnasta ja havainnoitavista osa-alueista.

Ravintolaan saapumisen jälkeen havainnoitiin ensivaikutelmaa, tarkasteltiin ravintolan tarjontaa ja kuinka ruoka- tai juomalista on esitetty, onko lista havainnollinen vai olisiko se saanut olla paremmin esillä tai selkeämpi. Tämän jälkeen suoritettiin tilaaminen, jonka aikana havainnoitiin asiakaspalvelua ja asiantuntevuutta tarjottavista tuotteista. Pöydässä istumisen aikana havainnoitiin ravintolan tilaa, tehtiin muistiinpanoja havainnoista ja otettiin kuvia ravintolan tilasta. Tuotteen saapumisen yhteydessä havainnoitiin asiakaspalvelua ja sitä, kuinka tarjottavasta tuotteesta kerrotaan asiakkaalle. Ruoan tai juoman nauttimisen aikana havainnoitiin tuotteen makua, ravintolan tunnelmaa ja viihtyvyyttä. Ruokailun tai juoman nauttimisen jälkeen havainnoitiin kuinka asiakas otetaan huomioon poistuttaessa ravintolasta ja kysytäänkö asiakkaalta kokemuksesta ja viihtymisestä.

Seuraavassa taulukossa on esitetty ruokatrendien perusteella valitut ravintolat.

Konsepti	Ravintolan nimi	Tyyli
Hampurilaiset	Ravintola 1	Käsintehtyjä hampurilaisia ja lisukkeita
Vaihtoehtoiset lihat ja kalat	Ravintola 2	Suomalaista ruokaa, vaihtelevasti erilaisia kaloja ja lihoja, kuten särkeä ja hevosta, pienpanimo-oluita
Uudenlaiset lihanleikkaukset ravintolassa	Ravintola 3	Erilaisia lihanleikkuja ja lisukkeita raakakypsytyksistä lihoista, cocktaileja

Jäätelö	Ravintola 4	Italialaisia artesaanijäätelöitä
Kasvikset pääosassa	Ravintola 5	Suomalaista sesongin mukaista kasvisruokaa, sesonkia venytetään säilömällä raaka-aineita, alkuviinejä
Uudet etniset maut	Ravintola 6	Autenttista meksikolaista ruokaa
Itsetehdyt makkarat, leikkeleet, säilykkeet	Ravintola 7	Kahviin, olueeseen ja makkaraan panostava ravintola, itsetehtyjä makkaroita ja oluita
Pizza	Ravintola 8	Pizzoja ja salaatteja

Taulukko 6: Ruokatrendien perusteella valitut ravintolat

Ravintola 1 on hampurilaisravintola Helsingissä. Ravintola tarjoaa käsin tehtyjä hampurilaisia, lisukkeita, jälkiruokia ja oluita. Ravintola panostaa laadukkaisiin raaka-aineisiin, reseptien kehittämiseen ja oikeaan asenteeseen. Ravintolan listalta löytyy hampurilaiset niin liha- että kasvissyöjille. Hampurilaiset on mahdollista tilata halutessaan tuplana, pekonilla tai gluteiinittomana. Lisukkeiksi on mahdollista valita erilaisia ranskalaisia, salaattia, makaronia juustolla ja erilaisia kastikkeita. Jälkiruokaksi on mahdollista valita muromaitoa tai jäätelöä. Juomapuolella on panostettu pääasiallisesti oluisiin, mutta myös alkoholittomat vaihtoehdot ja viinit löytyvät. Tilana Ravintola 1 on aavistuksen ahdas ja meluisa ja salissa onkin haettu amerikkalaista diner-tunnelmaa. Ruokien tilaaminen ja nouto tapahtuu tiskiltä, jossa ruokalista saisi olla hieman paremmin esillä. Ravintolan palvelu on ystävällistä, muttei mieleenpainuvaa. Lista on sopivan suppea ja annokset valmistetaan vasta tilatessa tuoreuden varmistamiseksi. Ravintola ei ota pöytävarauksia. Annokset ovat hyviä, mutta varsinkin hampurilaiset saisivat olla hieman suurempia hintaansa nähden.

Ravintola 2 on suomalaiseen lähiruokaan panostava ravintola Helsingissä. Ravintola panostaa vahvasti suomalaisiin raaka-aineisiin, lähituotantoon ja puhtaisiin makuihin. Ravintola tarjoaa pieniä alkupaloja, joiden lisäksi tarjotaan muutamia pääruokia ja jälkiruokia. Annoksissaan ravintola käyttää todella vaihtelevasti erilaisia raaka-aineita ja listalta on mahdollista löytää silakkaa, madetta, tattaria, auringonkukkaa, hanhea, kyyttöä, karitsaa ja hevosta. Juomissa ravintola panostaa artesaanituottajiin ja luonnonmukaisesti valmistettuihin viineihin, sekä kotimaisten pienpanimoiden oluisiin. Ravintolan tila jakautuu kahteen erilliseen saliin, joiden lisäksi ravintola remontoi uutta salia kellariinsa. Tila on aavistuksen rustiikkinen ja varsinkin täynnä ollessaan meluisa. Tarjoilussa ja sisustuksessa ravintola on panostanut erilaiseen Suomi-designiin. Ravintolan asiakaspalvelu on huippulaatua ja varsinkin tarinoihin raaka-aineiden takana on panostettu. Pienet alkupala-annokset ovat sopivan kokoisia ja mahdollistavat useamman annoksen maistamisen kohtuulliseen hintaan. Myös pääruokien koko on sopiva ja hinta kohdallaan.

Ravintola 3 on laadukkaisiin pihveihin panostava ravintola Helsingissä. Aluksi ravintola tarjosi pohjoismaista fine dining -ruokaa, mutta loppuvuodesta 2014 ravintola uudistui ja panostaa nykyisin laadukkaisiin raakakypsytettuihin pihveihin, jotka kypsennetään Big Green Egg-puuhiiligrillillä. Ravintola uskoo yksinkertaiseen valmistustapaan ja kauden parhaisiin raaka-aineisiin, sekä panostaa kestävään kehitykseen ja tuottaja yhteistyöhön. Ravintolan ylpeytenä toimii lihan kypsytyskaappi, joka takaa raaka-kypsytetyille lihoille mureuden ja parhaan maun. Lisäksi ravintola panostaa itsejalostettuihin lihatuotteisiin, makkaroihin, pekoniin ja terriineihin. Juomapuolella Ravintola 3 panostaa viineihin ja käyttää tasakatetta, mikä mahdollistaa myös kalliimpien viinien nauttimisen kohtuulliseen hintaan. Ravintolan yhteydessä toimii myös baari, jossa panostetaan vahvasti uniikkeihin cocktaileihin. Ravintolan sali on rauhallinen, ei liian ahdas ja tunnelma on rento. Tila on sisustettu tummalla puulla ja tummilla väreillä. Salin keskellä oleva lihojen kypsytyskaappi tarjoaa hienon näkymän ravintolan käyttämiin raaka-aineisiin. Ravintolan asiakaspalvelu on huippulaatua ja erilaisista lihoista ja lihan leikkuista kerrotaan asiantuntevasti. Ravintolan snacksit ja lisukkeet ovat kohtuullisesti hinnoiteltuja, mutta varsinkin lihojen erikoisleikkuiden kohdalla hinta nousee melko korkeaksi.

Ravintola 4 on jäätelöbaari Helsingissä. Jäätelöbaari valmistaa italialaista käsintehtyä tuoretta gelatoa ja myös maidottomia vaihtoehtoja on saatavilla. Jäätelöä valmistetaan päivittäin, joten se on aina tuoretta eikä lisäaineita käytetä. Yritys panostaa laadukkaisiin raaka-aineisiin ja hankkii ne suoraan kotimaisilta ja ulkomaisilta tuottajilta. Jäätelön säilytyksessä käytetään italialaista Pozzetti-vitriiniä, joka suojaa jäätelöä ilmalta ja valolta, sekä pitää lämpötilan ja ilmankosteuden oikeana. Baarin valikoimassa on yli 50 eri makua, joista 12 on tarjolla joka päivä. Valikoimassa on jatkuvasti tietyt perusmaut, joiden lisäksi tarjotaan vaihtuvia erikoisuuksia. Baarin tila on aavistuksen kolkko ja tehtaanmyymälähenkinen. Tila on sisustettu muutamilla eriparisilla tuoleilla ja pöydillä, mutta kesäisin tila levittäytyy ulos pihalle. Seinät on koristeltu erilaisilla piirroksilla ja piirretyillä eläinhahmoilla. Asiakaspalvelu on ystävällistä ja jäätelön valmistamisesta kerrotaan asiantuntevasti. Gelaton maku on täyteläinen ja maku on samanlainen kuin Italiassa. Myös hinnoittelu on kohtuullinen.

Ravintola 5 on kasvisruokaan panostava ravintola Helsingissä. Ravintola panostaa vahvasti luonnon ja sesongin mukaiseen kasvisruokaan ja villiruokaan. Kasvukausi määrittää vahvasti ravintolan tarjontaa, sesonkiajattelua kuitenkin venytetään erilaisten säilöntämenetelmien, kuten pikkelöinnin, kuivaamisen ja fermentoinnin avulla. Ravintolan listalta löytyy kolme alkuruokaa, kolme pääruokaa ja kolme jälkiruokaa, joiden lisäksi tarjotaan neljän ruokalajin menua. Juomissa Ravintola 5 panostaa luonnonmukaisesti tuotettuihin viineihin ja kahvissa sesongin mukaiseen kahviin, joka hankitaan kotimaisilta tai ulkomaisilta pienpaahtimoilta. Kahvin uuttamisessa ravintola käyttää käsinsuodatusta. Ravintolan tila on pieni ja aavistuksen ah-

das, mutta samalla rauhallinen. Tila on sisustettu erilaisilla kuivatuilla raaka-aineilla ja avokeittiö luo mukavaa tunnelmaa. Pieni tila luo myös haasteita ja ulko-oven vieressä istuttaessa tulee helposti kylmä. Myös viinikaapin sijoittaminen vessaan on mielenkiintoinen ratkaisu. Asiakaspalvelu on huppulaatua, raaka-aineista ja niiden valmistustavoista kerrotaan asiantuntevasti ja innostuneesti. Annokset ovat hyvän makuisia mutta saisivat olla aavistuksen suurempia. Osa ravintolan tarjoamista viineistä ovat haastavia ja vaativat totuttelua.

Ravintola 6 on meksikolainen ravintola Helsingissä. Ravintola tarjoaa autenttista ja aitoa meksikolaista ruokaa, johon yhdistetään vaikutteita katuruoasta ja toriruoasta. Makumaailmat ovat autenttisia, eikä niitä ole muutettu länsimaisiksi versioiksi. Ravintolan listalta löytyy cevichejä, tacoja ja erilaisia meksikolaisia erikoisuuksia kuten kaktusta. Juomapuolella Ravintola 6 panostaa vahvasti Meksikon kansallisjuomaan eli tequilaan, joita tarjotaan myös erilaisten cocktailien muodossa. Ravintolan tila on värikäs ja nuhjuinen, mutta samalla eloisa ja äänekäs. Tila on aavistuksen ahdas, mutta tunnelma korjaa tämän ja avokeittiö luo tunnelmaa. Palvelu on ystävällistä ja autenttista, kaikki tarjoilijat tuntuvat puhuvan espanjaa keskenään. Ravintolan tunnelma on kuin suoraan Meksikosta. Ruoka on hyvää, autenttista, maukasta ja tuoretta ja hinta, sekä annoskoko ovat kohdallaan.

Ravintola 7 on makkaraan, olueeseen ja kahviin panostava ravintola Helsingissä. Ravintolan tyyli on bistromainen ja ravintola valmistaa itse makkaroita ja panee omaa olutta omiin tarpeisiinsa. Makkaroiden lisäksi tarjolla on erilaisia itse valmistettuja snackeja, kuten pateita ja rillettejä, sekä isompia pääruoka-annoksia. Lisäksi tarjolla on vaihteleva päivän jälkiruoka. Juomavalikoiman perustan luovat itse pannut oluet, joita on saatavilla neljää erilaista. Lisäksi ravintola panostaa vahvasti kahviin ja saatavilla on suodatinkahvia ja erilaisia espresso-pohjaisia juomia. Ravintolan tila on jaettu kahteen ruokasaliin ja baariin. Baari on sisustettu valkoisilla seinäkaakeleilla ja laattalattialla. Baaritiskin vieressä ovat ravintolan käyttämän olut-tankit ja hanat tulevatkin suoraan seinän läpi. Baari on aavistuksen meluisa, mutta ruokasalit ovat rauhallisempia. Kaikki annokset tilataan baaritiskiltä, jossa ruokalista on hyvin esillä. Asiakaspalvelu on ystävällistä ja oluista, sekä ravintolan valmistamista leikkeleistä ja makkaroista kerrotaan innostuneesti. Ravintolan tarjoamat oluet ja ruoat ovat hyvän makuisia ja huolella valmistettuja.

Ravintola 8 on pizzeria Helsingissä. Ravintola tarjoaa New York -tyylisiä pizzoja, joiden valmistamiseen käytetään italialaisia jauhoja ja kotimaisia raaka-aineita. Listalta löytyy pizzoja, sekä kasvissyöjille, että lihansyöjille ja lisäksi saatavilla on päivittäin vaihtuvia sesongin mukaisia erikoisuuksia. Pizzojen lisäksi saatavilla on salaatteja ja vaihtuva päivän jälkiruoka. Juomapuolella ravintola luottaa viineihin ja oluisiin. Viikonloppuisin ravintolan kellarissa toimii yöhön asti auki oleva baari. Ravintolan tila on nuhjuinen, ahdas ja meluisa, mutta samalla rento ja kodikas. Tilaukset tehdään tiskiltä, jossa valikoima on hyvin esitetty. Avokeittiö luo

tunnelmaa, mutta hajut tarttuvat helposti vaatteisiin. Palvelu on perusystävällistä ja kysymyksiin vastataan asiantuntevan lyhyesti. Ravintolan tarjoamat pizzat ovat hyviä ja erottuvat kilpailijoiden vastaavista, myös hinta on laatuun nähden kohtuullinen.

Seuraavassa taulukossa on esitetty juomatrendien perusteella valitut ravintolat.

Konsepti	Ravintolan nimi	Tyyli
Kahvi	Ravintola 9	Kahvila ja kahvipaahtimo
Alkoholittomat juomat	Ravintola 10	Suomalainen ravintola, lukuisia pientuottaja li-muja ja mehuja
Tee	Ravintola 11	Kahvila ja teekauppa
Pientislaamot	Ravintola 12	Suomalainen baari, panostaa pientislaamoihin ja -panimoihin
Makujen siirtyminen lauta-selta lasiin	Ravintola 13	Drinkkibaari ja kahvila
Olutdrinkit	Ravintola 14	Drinkkibaari

Taulukko 7: Juomatrendien perusteella valitut ravintolat

Ravintola 9 on kahvipaahtimo ja kahvila Helsingissä. Paahtimo paahtaa itse omat kahvinsa, myy niitä ja välineitä yrityksille ja kuluttajille, järjestää kahvikoulutuksia ja pyörittää kahvilaa paahtimon tiloissa. Kahvilan valikoimasta on saatavilla lukuisia erilaisia kahveja, erilaisilla uuttomenetelmillä valmistettuna. Lisäksi tarjolla on muutama makea leivos. Yrityksen valikoimassa on jatkuvasti yli 10 erilaista kahvia ja näitä kaikkia tarjotaan myös paahtimon kahvilassa hieman vaihdellen. Kahvilan tila on tehdasmainen ja sisustus onkin hyvin pelkistetty, kahvilan tiski vie suurimman osan tilasta. Tilassa on vain muutamia pöytiä ja tuoleja ja tämän vuoksi tila tuntuu aavistuksen tyhjältä. Tila on hyvin rauhallinen ja suurin osa asiakkaista tekee töitä nauttiessaan kahvista. Myös kahviin liittyvää kirjallisuutta on mahdollista lukea ja tilasta on näkymä paahtimon puolelle. Palvelu on ystävällistä ja eri kahveista ja valmistusmenetelmistä kerrotaan innostuneesti. Kahvi on todella laadukasta ja hyvänmaksuista. Asiakkaan mieltymyksiä kysellään ja näiden pohjalta ehdotetaan sopivaa kahvilajiketta. Kahvipavut jauhetaan vasta asiakkaan tilatessa, jolloin varmistetaan mahdollisimman laadukas kahvi, myös suodatinkahvi valmistetaan kuppi kerrallaan.

Ravintola 10 on suomalaiseen lähiruokaan erikoistunut ravintola Helsingissä. Puhtaan suomalaisen lähiruoan lisäksi Ravintola 10 panostaa myös juomiin, kuten viineihin, oluisiin ja alkoholi-

littomiin juomiin. Alkoholittomien juomien kirjo on laaja ja saatavilla on esimerkiksi KontioMehun karpalo- ja lehtikuohua, sekä ViiniVerlan ja Hommanäsin mehuja ja limonadeja kuten, omenaa, karpaloa, mansikkaa ja raparperia. Ravintola on panostanut alkoholittomiin juomiin jopa siinä määrin, että ravintolan tarjoamille menuille on suunniteltu myös alkoholittomat juomapaketit. Ravintola on rakennettu vanhaan makasiinirakennukseen ja tila onkin rustiikkinen korkean tilan ja tumman tiilen ansiosta. Tila jakautuu kahteen erilliseen saliin, joiden lisäksi on baari, kabinetti ja opetuskeittiö. Lasiseinä mahdollistaa näkymät ravintolan keittiöön. Asiakaspalvelu on ystävällistä ja ruoat sekä juomat esitellään asiantuntevasti. Tarinoin raaka-aineiden ja tuottajien takana on panostettu. Ravintolan ruoat ovat maukkaita ja ruoissa ja juomissa annoskoko ja hinta ovat kohtuulliset.

Ravintola 11 on kahvi- ja teealalla toimiva yritys, jolla on nykyisin toimintaa myös Suomessa. Yrityksen kahvila toimii Helsingissä. Yrityksellä on oma kahvipaahtimo Tukholman lähellä, josta kahvit ja teet toimitetaan muihin toimipisteisiin. Helsingissä toimiva kahvila myy kahvia ja teetä yrityksille ja kuluttajille, järjestää kahvi- ja teekoulutuksia, sekä palvelee kuluttajia teehen erikoistuneena kahvilana. Kahvilan valikoimasta on saatavilla lukuisia erilaisia tee-lajikkeita, sekä muutamia suolaisia ja makeita leivoksia. Yrityksen valikoimassa on jatkuvasti yli 100 erilaista teetä ja näitä kaikkia tarjotaan myös kahvilassa hieman vaihdellen. Kahvila on rakennettu vanhaan makasiinirakennukseen ja tila onkin rustiikkinen korkean tilan ja tumman tiilen ansiosta. Tila on rauhallinen ja sisustettu väljästi, ollen samalla hämyisä, mutta valoisa. Palvelu on ystävällistä ja eri teelaaduista kerrotaan innostuneesti. Tee on todella laadukasta ja hyvänmaksuista. Asiakkaan mieltymyksiä kysellään ja näiden pohjalta ehdotetaan sopivaa teelajiketta. Tee haudutetaan asiakkaan tilatessa kuppi tai pannu kerrallaan.

Ravintola 12 on suomalaisiin pienpanimo-oluisiin ja cocktaileihin erikoistunut baari Helsingissä. Baarin listalta löytyy luonnonmukaisia viinejä, kotimaisia oluita ja siidereitä, sekä pien-tislaamoiden alkoholeista valmistettuja cocktaileja. Cocktaileissaan Ravintola 12 käyttää suomalaisten alkoholijuomien lisäksi kotimaisia raaka-aineita kuten tyrniä, punajuurta, omenaa, kirsikkaa ja yrttejä. Juomien lisäksi baarista on saatavilla muutamia pienehköjä ruoka-annoksia. Ravintola sijaitsee kellarissa ja tämän vuoksi tila on hämärä vaikka valo pääseeikin tilaan ikkunoista. Tilan ollessa täysi muuttuu se melko hälyisäksi ja äänekkääksi. Palvelu on ystävällistä ja asiakkaalle suositellaan hyvin erilaisia juomia. Mikäli valmiit cocktailit eivät miellytä, voidaan asiakkaalle luoda oma drinkki hänen makumieltymystensä perusteella. Ravintolan cocktailit ovat laadukkaita ja valmistettu laadukkaista raaka-aineista. Myös eri tuottajien viineistä, oluista ja väkeivistä alkoholeista kerrotaan innostuneesti.

Ravintola 13 on drinkkibaari Helsingissä. Baari on erikoistunut käsin tehtyihin cocktaileihin ja baarissa kaikki komponentit valmistetaan itse alusta asti mehuja ja sokeriliemiä myöten.



Baarin erikoisuutena ovat ruokien, varsinkin jälkiruokien innoittamat cocktailit ja listalta löytyykin esimerkiksi omenapiirakan, mustikkajuustokakun tai snickersin makuisia juomia. Näiden lisäksi baarin valikoimasta löytyy erilaiset klassikkodrinkit ja juomia voidaan rakentaa myös asiakkaan toiveiden mukaisesti. Juomien lisäksi baarista on saatavilla pientä syötävää kuten toasteja ja hampurilaisia. Baarin tila on jaettu kahtia, jossa toinen on baarimainen korkeine pöytineen ja tuoleineen ja toinen on lounge-henkinen mataline pöytineen ja tuoleineen. Baarissa tunnelma on rento ja musiikki soi sopivalla voimakkuudella. Palvelu on ystävällistä ja asiakkaalle suositellaan hyvin erilaisia juomia. Mikäli valmiit cocktailit eivät miellytä, voidaan asiakkaalle luoda oma drinkki hänen makumiellytystensä perusteella. Baarin cocktailit ovat laadukkaita ja valmistettu laadukkaista raaka-aineista. Myös ilmoitettu makumaailma tulee hyvin esille.

Ravintola 14 on drinkkibaari Helsingissä. Aluksi baari oli ylellinen cocktail-lounge, jonne pääsi sisälle vain ovikelloa soittamalla. Vuoden 2015 aikana baari kuitenkin remontoitiin ja samalla konsepti muuttui rennompaan suuntaan ja nykyisin sisään pääse ilman ovikellon soittamista. Ravintola 14 on erikoistunut eri vuosikymmenien klassikkodrinkkeihin, pohjoismaisiin makumaailmoihin, boilermaker-olutdrinkkeihin ja gin toniceihin. Baarin boilermaker-konsepti on Suomessa harvinainen ja Ravintola 14 onkin Suomen ainoa baari, joka tarjoaa kyseisiä juomia. Boilermakerissa eri oluille etsitään tietty väkevä alkoholijuomapari, joka tukee ja korostaa oluen makua ja toisinpäin. Yrityksellä on myös ruokaravintola, joka toimii lähistöllä ja tarjoaa pohjoismaisia ruokia, joihin on suunniteltu niihin sopivat drinkit. Ravintola on sisustettu tummilla sävyillä ja musiikki on sopivalla tasolla. Tilassa on sekä pitkiä pöytiä sosiaaliseen kanssakäymiseen, mutta myös pienempiä muutaman hengen pöytiä rauhallisempiin tilanteisiin. Baarin tunnelma on hienostunut, mutta rento. Palvelu on ystävällistä ja asiakkaalle suositellaan hyvin erilaisia juomia. Mikäli valmiit cocktailit eivät miellytä, voidaan asiakkaalle luoda oma drinkki hänen makumiellytystensä perusteella. Baarin cocktailit ovat laadukkaita ja valmistettu laadukkaista raaka-aineista. Oluen ja väkevän alkoholin yhdistämiseen on panostettu ja näiden makumaailmat tukevat toisiaan hyvin.

Benchmarkingin perusteella voidaan todeta, että vaikka Helsingissä on lukuisia ravintoloita, niin silti tutkituissa kohteissa ei ole mittavaa kilpailua. Esimerkiksi ravintoloita, jotka tarjoavat vaihtoehtoisia lihoja tai kaloja ei ole montaa, eikä myöskään kasvisruokaan tai erilaisiin lihanleikkuihin erikoistuneita ravintoloita. Myöskään itsevalmistettuihin makkaroihin ja leikkeleisiin panostavia ravintoloita ei ole montaa. Toisaalta hampurilaisiin, pizzoihin ja etniseen ruokaan erikoistuneita ravintoloita on useita. Juomapuolella kahviloita löytyy useita, mutta suurimmassa osassa on saatavilla vain suodatinkahvia ja erilaisia espressopohjaisia juomia. Alkoholittomia juomia on saatavilla hyvin, mutta harva ravintola mainostaa näitä. Pientislaamo-

tuotteisiin panostavia ravintoloita ja baareja ei myöskään ole montaa, mutta pienpanimotuotteita kuitenkin löytyy laajasti. Olutdrinkkejä eli boilermakereita tarjoavia baareja löytyi vain yksi.

Benchmarking avulla saatiin tietoa osa-alueista, jotka vaikuttavat ravintolan viihtyvyyteen. Ruoka- ja juomatuote ovat vain yksi osa-alue, jotka luovat onnistuneen ravintolakokemuksen. Ravintolan tilalla ja sisustuksella on myös suuri merkitys asiakaskokemukseen ja tästä syystä ravintolan sisustuksen ja tunnelman tulee olla linjassa tarjottavaan tuotteeseen, että saadaan muodostettua selkeä kokonaisuus. Yksi keskeinen osa-alue tunnelman luomisessa on asiakaspalvelu. Palvelun tulee olla ystävällistä ja asiantuntevaa, kuitenkin olematta liian tuttavallista ja päällekkäystä. Myös asiakaspalvelun tulee olla linjassa tunnelman, tilan sekä ruoka- ja juomatuotteen kanssa. Ravintolassa käyminen on moniaistinen kokemus ja kaikkien osa-alueiden tulee olla kunnossa, jotta kokemus voi olla elämys. Näitä osa-alueita tullee hyödyntämään ja pohtimaan suunniteltaessa ravintolan toimintaa.

## 5 Ravintolan konseptin rajaaminen keskusteluilla

Haastattelu on yksi eniten käytetty tutkimusmenetelmä. Haastateltaessa haastateltavalle esitetään kysymyksiä, joiden avulla saadaan tietoa kohteen mielipiteistä, kokemuksista, tunteuksista ja kehitysehdotuksista. Haastattelu voidaan suorittaa joko muodollisesti, jolloin seurataan tiiviisti laadittua haastattelurunkoa tai epämuodollisesti, jolloin haastattelu on enemmän haastattelijan ja haastateltavan välistä vuoropuhelua. Haastattelu voidaan toteuttaa myös ryhmähaastatteluna, jolloin vastaajia on useampi samanaikaisesti. Ryhmähaastattelu soveltuu hyvin tilanteisiin, jossa aihepiiri on epämääräinen tai tietoa on vain vähän saatavilla. Ryhmähaastattelussa tulee muistaa, että muiden haastateltavien vastaukset saattavat vaikuttaa yksittäisen haastateltavan vastauksiin. (Ojasalo ym. 2009, 95 - 100; Tuulaniemi 2011, 147 - 148.)

Haastattelun jälkeen saadut vastaukset tulee lajitella, käsitellä ja analysoida. Haastattelutulokset tulee lajitella aihealueittain pienempiin osa-alueisiin. Tämän jälkeen saadut vastaukset tulee käsitellä useampaan kertaan laadukkaasti tuloksen varmistamiseksi ja tulkita ovatko saadut vastaukset luotettavia. Lopuksi tulokset tulee analysoida ja niistä tulee tehdä johtopäätökset. Johtopäätösten laatimisen jälkeen tulee pohtia, ovatko saadut tulokset riittäviä vai halutaanko saada lisätietoja uusilta henkilöiltä. Myös tarkentavan haastattelun laatiminen aikaisemmin haastatelluille henkilöille on mahdollista, mikäli tiettyjä kohtia halutaan tarkentaa. (Ojasalo ym. 2009, 98 - 100.)

Haastattelun sijasta käytiin keskusteluja asiantuntijoiden kanssa, koska selkeitä haastattelukysymyksiä ei varsinaisesti ollut, vaan asiantuntijoita pyydettiin valitsemaan esitetyistä konsepteista parhaat. Varsinaisia haastattelukysymyksiä mietittiin etukäteen vain muutama, mutta suurimmalta osin keskustelut olivat hyvin vapaamuotoisia ja vuoropuhelun omaisia. Kysystä tutkimusta ei olisi voitu toteuttaa haastattelulla, koska tiukka kysymysrunko olisi rajannut liikaa keskustelun kulkua. Keskustelun avulla saatiin hyvin tietoa asiantuntijoilta heidän mielipiteistään ja ajatuksistaan. Keskustelut asiantuntijoiden kanssa käytiin viikkojen 10 ja 11 aikana. Asiantuntijoiksi valittiin kahdeksan henkilöä, jotka työskentelevät ravintola-alalla erilaisissa tehtävissä.

### 5.1 Vaihtoehtoiset konseptit

Vaihtoehtoiset konseptit luotiin trenditutkimuksen, benchmarkingin ja dokumenttianalyysin perusteella. Asiantuntijoille esitettiin vaihtoehtoisia konsepteja, jotka oli jaettu kolmeen eri kategoriaan. Kategoriat olivat ruoka, juoma ja ilmiö. Heitä pyydettiin valitsemaan jokaisesta kategoriasta viisi parasta ja toteutuskelpoisinta konseptia ja asettamaan nämä paremmuusjärjestykseen. Tämän lisäksi heiltä kysyttiin, että minkälainen ravintola Helsingistä puuttuu, missä ravintolassa he haluaisivat työskennellä, mikäli eivät työskentelisi nykyisellä työnantajallaan, sekä minkälaisen ravintolan he itse perustaisivat. Keskustelun avulla haluttiin kartoittaa, mitkä luoduista konsepteista olisivat parhaat, mitä yhdistelemällä saataisiin aikaan paras kokonaisuus, sekä millainen konsepti asiantuntijoiden mielestä toimisi ja mitä Helsingistä puuttuu. Avoimista kysymyksistä saadut vastaukset tukivat hyvin valmiiksi luotuja konsepteja, eikä varsinaisia uusia konsepteja otettu näiden vastausten perusteella mukaan. Kuitenkin kaikkien vastauksista välittyi palvelun, laadun ja tietynlaisen erottumisen merkitys.

Seuraavassa taulukossa on esitetty luodut konseptit.

Ruoka	Juoma	Ilmiö
Tarjoaa gourmet-hampurilaisia ja niihin sopivia lisukkeita	Panostaa kahviin: juomana, drinkeissä ja ruoanlaitossa	Panostaa kestäväään kehitykseen, hävikin minimointiin ja eettisyyteen
Käyttää vaihtoehtoisia lihoja, kuten jänistä, riistalintuja, poroa, suurriistaa, sisäelimiä	Panostaa alkoholittomiin juomiin ja/tai valmistaa niitä itse: mehut, limut, jääteet	Suosii lähihankintaa ja pien-tuottajia
Käyttää vaihtoehtoisia kaloja, kuten siikaa, haukea, madetta, särkeä, silakkaa, muikkuja	Panostaa teehen: juomana, drinkeissä ja ruoanlaitossa	Sisustaa tilan koreilla, viivilaatikoilla, keittiövälineillä, taiteella ja/tai kirjallisuudella

Hankkii kokonaisia eläimiä, paloittelee ne ja hyödyntää koko ruhon	Panostaa pientislaamotuotteisiin ja pienpanimotuotteisiin	Mahdollistaa sähköisen ennakkotilaamisen ja maksamisen
Panostaa itsetehtyyn jääte- löön	Siirtää ruokien makumaail- moja drinkkeihin	Panostaa todellisiin tarinoi- hin ruokien takana
Painottaa sesongin mukaisten vihannesten käyttöä aterian pääraaka-aineena	Käyttää oluita myös drin- keissä	Panostaa yhteistyöhön blog- gareiden kanssa
Tarjoaa autenttisia etnisiä makuja	Panostaa viskivalikoimaan	Tarjoaa katuruokaa
Valmistaa itse makkaroitu, leikkeleitä ja säilykkeitä	Käyttää vermuttia	Käyttää erilaisia tarjoiluas- tioita, kuten laatat, kaarna, kivet, jääpeti
Tarjoaa gourmet-pizzoja	Tynnyrikypsyttää drinkkejä	Valikoima esitetty virtuaali- sesti, kuten tabletilla tai verkossa
Tarjoaa aamiaista/brunssia, lounasta ja päivällistä	Panostaa juoman ja ruoan liittoon myös muiden, kuin viinien osalta	Panostaa asiakaspalautteen keräämiseen
Pikkelöi, kuivaa ja fermentoi kasviksia	Käyttää drinkkeissään poh- joismaisia makuja	Toimittaa ruokaa kotiin (kuljetuspalvelu)
Tarjoaa perinteistä suoma- laista/pohjoismaista ruokaa	Valmistaa smoothieita	Myy raaka-aineita kulutta- jille ravintolasta
Kypsentää ruokia puuhiiligril- lillä	Panostaa olutvalikoimaan	Tarjoaa yksinkertaista isoäi- tien tekemää ruokaa
Panostaa itseleivottuihin kup- pikakkuihin	Valmistaa klassikkodrink- kejä	Ravitsemuksellisuus on otettu huomioon
Käyttää villiyrtejä	Käyttää villiyrtejä drin- keissä	Menu on tiivis
Panostaa jälkiruokiin	Valmistaa drinkit asiakkaan valitsemista aineksista	Mahdollistaa ruokailun ra- vintolan tiskillä
Käyttää ruoissaan pekonia		Huomioi erikoisruokavaliot, kuten karppaaminen, hiili- hydraatiton, vähäkalorinen
Suosii lähituotantoa, lähivilje- lyä ja/tai lähikalastusta		
Yhdistelee eri maiden keitti- öitä (fuusiokeittiö)		

Taulukko 8: Luodut vaihtoehtoiset konseptit

Luoduissa konsepteissa (taulukko 8) oli 19 ruokakonseptia, 16 juomakonseptia ja 17 ilmiökonseptia. Ruokakonsepteja olivat esimerkiksi käyttää vaihtoehtoisia lihoja, painottaa sesongin mukaisten vihannesten käyttöä aterian pääraaka-aineena ja kypsentää ruokia puuhiiligrillillä. Juomakonsepteja olivat esimerkiksi panostaa kahviin, panostaa pientislaamotuotteisiin ja pienpanimotuotteisiin sekä käyttää villiyrtejä drinkeissä. Ilmiökonsepteja olivat esimerkiksi panostaa kestävään kehitykseen, hävikin minimointiin ja eettisyyteen, myy raaka-aineita kulluttajille ravintolasta, sekä menu on tiivis.

Vaihtoehtoisista konsepteista valitaan parhaimmat asiantuntijakeskusteluiden pohjalta. Keskustelujen perusteella konsepteja tullaan yhdistelemään, että saadaan aikaan yksi yhtenäinen konsepti, jota lähdetään jatkokehittämään. Konseptiin tullaan ottamaan elementtejä kaikista kolmesta kategoriasta ja konsepti tulee yhdistämään useata vaihtoehtoista konseptia yhdeksi kokonaisuudeksi.

## 5.2 Konseptin valitseminen

Asiantuntijoilta saadut vastaukset taulukoitiin ja asetettiin paremmuusjärjestykseen sen mukaisesti kuinka toimivana henkilöt olivat pitäneet mitään konseptia. Konseptille, joka oli laitettu ensimmäiselle sijalle, annettiin viisi pistettä, toisella sijalla olevalle neljä pistettä, kolmannella sijalla olevalle kolme, neljännellä sijalla olevalle kaksi ja viidennellä sijalla olevalle yksi piste. Tämän jälkeen jokaisen konseptin saamat pisteet laskettiin yhteen ja konseptit laitettiin paremmuusjärjestykseen. Asiantuntijoiden vastaukset on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 3.

Seuraavassa taulukossa on esitetty suosituimmat ruokakonseptit.

Konsepti	Pisteytys
Suosii lähituotantoa, lähiviljelyä ja/tai lähikalastusta	19
Käyttää vaihtoehtoisia kaloja, kuten siikaa, haukea, madetta, särkeä, silakkaa, muikkuja	16
Painottaa sesongin mukaisten vihannesten käyttöä aterian pääraaka-aineena	16
Tarjoaa perinteistä suomalaista/pohjoismaista ruokaa	10
Tarjoaa aamiaista/brunssia, lounasta ja päivällistä	9
Käyttää vaihtoehtoisia lihoja, kuten jänistä, hevosta, kyyttöä, riistalintuja, poroa, suurriistaa, sisäelimiä	9
Kypsentää ruokia puuhiiligrillillä	8
Yhdistelee eri maiden keittiöitä (fuusiokeittiö)	8

Valmistaa itse makkaroitu, leikkeleitä ja säilykkeitä	7
Hankkii kokonaisiä eläimiä, paloittelee ne ja hyödyntää koko ruhon	6
Tarjoaa autenttisia etnisiä makuja	5
Pikkelöi, kuivaa ja fermentoi kasviksia	3
Panostaa jälkiruokiin	3
Panostaa itsehtyyn jäätelöön	1

Taulukko 9: Suosituimmat ruokakonseptit

Ruokakonsepteista (taulukko 9) suosituimmaksi nousi lähituotannon, lähiviljelyn ja/tai lähikalan käyttö raaka-aineiden hankinnassa, joka sai 19 pistettä. Jaetulla toisella sijalla, 16 pisteellä, olivat vaihtoehtoisten kalojen käyttö ja sesongin mukaisten vihannesten käyttö. Kolmannella sijalla, 10 pisteellä, oli perinteisen suomalaisen/pohjoismaisen ruoan tarjoaminen. Jaetulla neljännellä sijalla, yhdeksällä pisteellä, olivat aamiaisen, brunssin, lounaan ja päivällisen tarjoaminen, sekä vaihtoehtoisten lihojen käyttö. Jaetulla viidennellä sijalla, kahdeksalla pisteellä, olivat ruokien kypsentyminen puuhiiligrillillä sekä fuusiokeittiö. Kaiken kaikkiaan listalle nousi 14 erilaista konseptia.

Seuraavassa taulukossa on esitetty suosituimmat juomakonseptit.

Konsepti	Pisteytys
Panostaa pientislaamotuotteisiin ja pienpanimotuotteisiin	25
Panostaa juoman ja ruoan liittoon myös muiden, kuin viinien osalta	21
Käyttää drinkeissään pohjoismaisia makuja	19
Valmistaa drinkit asiakkaan valitsemista aineksista	10
Valmistaa klassikkodrinkkejä	10
Panostaa olutvalikoimaan	7
Panostaa alkoholittomiin juomiin ja/tai valmistaa niitä itse: mehut, limut, jäätteet	5
Panostaa teehen: juomana, drinkeissä ja ruoanlaitossa	4
Panostaa kahviin: juomana, drinkeissä ja ruoanlaitossa	3
Tynnyrikypsyttää drinkkejä	3
Siirtää ruokien makumailmoja drinkkeihin	3
Panostaa viskivalikoimaan	3
Käyttää oluita myös drinkeissä	2
Käyttää vermuttia	2
Käyttää villiyrtejä drinkeissä	2
Valmistaa smoothieita	1

Taulukko 10: Suosituimmat juomakonseptit

Juomakonsepteista (taulukko 10) suosituimmaksi nousi pientislaamo ja pienpanimotuotteiden käyttö, joka sai 25 pistettä. Toisella sijalla, 21 pisteellä, oli panostaminen ruoan ja juoman yhdistämiseen myös muiden kuin viinien osalta. Kolmannella sijalla oli, 19 pisteellä, pohjoismaisten makujen käyttäminen drinkkeissä. Jaetulla neljännellä sijalla, 10 pisteellä, olivat drinkkien valmistaminen asiakkaan valitsemista aineista ja klassikkodrinkkien valmistaminen. Viidennellä sijalla, seitsemällä pisteellä, oli olutvalikoimaan panostaminen. Kaiken kaikkiaan listalle nousi 16 erilaista konseptia.

Seuraavassa taulukossa on esitetty suosituimmat ilmiökonseptit.

Konsepti	Pisteytys
Panostaa kestävään kehitykseen, hävikin minimointiin ja eettisyyteen	28
Suosii lähihankintaa ja pientuottajia	20
Panostaa todellisiin tarinoihin ruokien takana	16
Menu on tiivis	15
Mahdollistaa sähköisen ennakkotilaamisen ja maksamisen	8
Tarjoaa yksinkertaista isoäitien tekemää ruokaa	7
Panostaa asiakaspalautteen keräämiseen	6
Käyttää erilaisia tarjoiluastioita, kuten laatat, kaarna, kivet, jääpeti	4
Valikoima esitetty vain virtuaalisesti, kuten tabletilla tai verkossa	4
Myy raaka-aineita kuluttajille ravintolasta	4
Ravitsemuksellisuus on otettu huomioon	3
Sisustaa tilan koreilla, viinilaatikoilla, keittiövälineillä, taiteella ja/tai kirjallisuudella	3
Mahdollistaa ruokailun ravintolan tiskillä	2

Taulukko 11: Suosituimmat ilmiökonseptit

Ilmiökonsepteista (taulukko 11) suosituimmaksi nousi kestävään kehitykseen, hävikin minimointiin ja eettisyyteen panostaminen, joka sai 28 pistettä. Toisella sijalla, 20 pisteellä, oli lähihankinnan ja pientuottajien suosiminen. Kolmannella sijalla, 16 pisteellä, oli panostaminen todellisiin tarinoihin ruokien takana. Neljännellä sijalla, 15 pisteellä oli menun pitäminen tiiviinä. Viidennellä sijalla, kahdeksalla pisteellä, oli sähköisen ennakkotilaamisen ja maksamisen mahdollistaminen. Kaiken kaikkiaan listalle nousi 13 erilaista konseptia.

Saatujen vastausten perusteella ravintolan konseptiksi valikoitui suomalainen bistro, joka tarjoaa suomalaisista ja pohjoismaisista sesongin mukaisista kaloista ja äyriäisistä sekä kasviksista valmistettua ruokaa. Juomapuolella panostetaan pienpanimo ja pientislaamo tuotteisiin, joista valmistetaan pohjoismaisilla makuaineilla valmistettuja drinkkejä. Ravintolan toiminta

tulee perustumaan kestävään kehitykseen, hävikin minimointiin ja eettisyyteen, joiden johdosta raaka-aineet tullaan hankkimaan pientuottajilta.

## 6 Case - Ravintola Sofian toteuttaminen

Ravintolan nimeksi valittiin Ravintola Sofia, koska ravintolan liiketila sijaitsee Helsingin Sofiankadulla. Nimessä haluttiin nostaa esille ravintolan keskeinen sijainti Helsingin ydinkeskustassa. Nimen avulla haluttiin myös luoda mielikuva historiallisesta tilasta ja tunnelmasta, koska ravintola sijaitsee historiallisessa rakennuksessa Senaatintorin ja Kauppatorin läheisyydessä Helsingin vanhassa empire-keskustassa.

Ravintola Sofia tulee olemaan suomalainen bistro, joka tarjoaa suomalaisista ja pohjoismaisista sesongin mukaisista kaloista ja äyriäisistä sekä kasviksista valmistettua ruokaa. Välillä valikoimassa pidetään myös vaihtuvia lihoja ja lihatuotteita, joita hankitaan sesongin mukaan kun saatavuus on hyvä. Ravintolan ruokalista tulee olemaan harkitun tiivis ja vaihtuu sesongin mukaan raaka-aineiden kierron mukaisesti. Listalla tulee olemaan isompia ja pienempiä annoksia mutta täysin selkeää jakoa alkuperäis- ja pääruokiin ei ole. Jälkiruokalistalla tulee olemaan muutama vaihtuva päivän jälkiruoka. À la carte -listan lisäksi tarjotaan vaihtuvaa neljän ruokalajin päivän menua.

Juomapuolella ruoille tullaan suunnittelemaan annoksiin sopivat juomaparit, jotka nojaavat pienpanimo-oluisiin, -siidereihin ja alkoholittomiin juomiin, viinejä unohtamatta. Baarin puolelta löytyy kattava pienpanimolista, joiden lisäksi tarjoillaan pientislaamotuotteista valmistettuja pohjoismaisia makuelämyksiä. Drinkkien maut vaihtelevat samalla tavalla sesongin mukaan kuin ruokalistankin ja tarjolla on sesongista riippuen esimerkiksi mustikkaa, nokkosta, mansikkaa, kuusenkerkkää, raparperia ja yrttejä.

Ravintolan toiminta tulee perustumaan kestävään kehitykseen, hävikin minimointiin ja eettisyyteen. Raaka-aineet tullaan hankkimaan pientuottajilta, jotka tuottavat laadukkaita raaka-aineita, joiden toiminnasta ja tuotteista voidaan ylpäesti kertoa asiakkaille. Ravintolasali tulee olemaan valoisa, hyödyntäen vaaleita puupintoja, joista välittyy suomalaisuus. Tila tullaan sisustamaan viinilaatikoilla, koreilla, kirjoilla ja tauluilla. Myös tarjoiluastioihin panostetaan ja annoksesta riippuen saattaa lautasena toimia kivi, laatta tai pala kaarnaa.

Ravintola Sofian konseptin ympärille luotiin toimintamalli, joka piti sisällään ravintolan konseptin perusteet ja ravintolan toiminnan pääpiirteittäin. Toimintamallissa esitettiin, miten valittu konsepti tulee näkymään ravintolan ruoka- ja juomalistalla, sekä mistä raaka-aineita hankitaan. Käsiteltäviä asioita olivat myös ravintolan tilasuunnittelu, tilajako, tunnelma ja



sisustus. Lopuksi käsiteltiin konseptin siirrettävyyttä ja mahdollisuutta toteuttaa konsepti jossain toisessa tilassa ja paikassa. Toimintamallin tarkempi esittely on jätetty pois toimeksiantajan toiveesta.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aihe oli Uuden ravintolan kehittäminen palvelumuotoilulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Royal Ravintolat Oy:lle uusi ja käyttökelpoinen konsepti uudelle ravintolalle, jota toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tulevaisuuden liiketoiminnassaan ja laajentumisessaan. Opinnäytetyön tavoite oli luoda ravintolalle konsepti, jota toimeksiantaja pystyy hyödyntämään Helsingin ydinkeskustassa sijaitsevassa liikelassassa. Työ toteutettiin palvelumuotoilun keinoin hyödyntämällä mukaillen Stefan Moritzin Service design -mallia.

Työ alkoi tutustumisella palvelumuotoiluun, Moritzin malliin ja kyseisen mallin vaiheisiin. Tämän jälkeen tutustuttiin toimintaympäristöön, ravintolatoimintaan Suomessa, ravintolan perustamiseen teoriassa, konseptointiin, brändäämiseen ja opinnäytetyön toimeksiantajaan. Toimintaympäristöön tutustumisen jälkeen aloitettiin ravintolan kehittäminen erilaisten palvelumuotoilumenetelmien avulla. Käytettyjä menetelmiä olivat trenditutkimus ruoka ja ravintola-alan trendeistä Suomessa ja ulkomailla, dokumenttianalyysi toimeksiantajan omista konsepteista ja benchmarking kilpailijoiden konsepteista. Käytettyjen menetelmien avulla saatujen tietojen perusteella luotiin vaihtoehtoisia konsepteja, joista rajattiin asiantuntijakeskusteluiden avulla parhaimmat ja suosituimmat jatkokehitystä varten. Toimivimpien konseptien yhdistämisen avulla ravintolalle valittiin konsepti, jonka ympärille luotiin toimintamalli. Ravintolan konseptiksi valikoitui suomalainen bistro, joka tarjoaa suomalaisista ja pohjoismaisista sesongin mukaisista kaloista ja äyriäisistä sekä kasviksista valmistettua ruokaa.

Toimintaympäristöön tutustumisen avulla saatiin hyvä käsitys aihealueesta ja toimintaympäristöstä, jossa ravintolaa perustettaessa liikutaan. Tutustuminen ravintolatoimintaan Suomessa antoi hyvän käsityksen suomalaisen ravintolakulttuurin historiasta, nykyhetkestä ja siihen liittyvistä tunnusluvuista, sekä mahdollisista tulevaisuuden skenaarioista. Ravintolan perustamiseen liittyvän teoria-aineiston avulla saatiin selkeä käsitys ravintolan perustamisesta, siihen liittyvistä osa-alueista ja lupaprosesseista. Perustamiseen liittyvä konseptointi, brändääminen ja liikeidean elinkaari olivat myös tarkastelun kohteena ja näihin tutustumisen avulla saatiin tärkeää tietoa maineen kehittämisen ja näkyvyyden hankkimisen merkityksestä. Toimeksiantajaan tutustuminen oli myös merkittävässä osassa, koska tällöin saatiin tietoa Royal Ravintoloiden organisaatiokulttuurista, historiasta, nykytilasta ja tulevaisuudesta.

Ravintolan kehittäminen alkoi trenditutkimuksen suorittamisella, jossa tutustuttiin kotimaisiin ja ulkomaisiin ruoka ja ravintola-alan trendeihin. Tutkimusta suoritettiin, sekä internetin,

että ruoka-alan julkaisujen avulla. Trenditutkimuksen avulla saatiin tärkeää tietoa menneistä, nykyisistä ja tulevista trendeistä, jotka loivat perustan ravintolan kehittämiseksi. Trenditutkimuksen avulla saatiin tietoa erilaisista trendeistä ja kuinka suosittuja ja todennäköisiä ne ovat. Trenditutkimuksen pohjalta luotiin TOP20-listaukset, jotka esittivät suosituimmat ruoka-, juoma- ja ilmiötrendit.

Trenditutkimuksen jälkeen suoritettiin dokumenttianalyysi, jossa tutustuttiin Royal Ravintoloiden omiin ravintolakonsepteihin. Dokumenttianalyysissä tutustuttiin toimeksiantajan lopettuihin konsepteihin ja syihin lopettamisen taustalla. Lisäksi tutustuttiin tämän hetkisiin ravintoloihin, niiden konsepteihin ja toimivuuteen. Myös tuleviin konsepteihin tutustuttiin, jotta saatiin tietoa toimeksiantajan tulevaisuuden suunnitelmista ja tulevista konsepteista. Dokumenttianalyysin avulla saatiin tietoa, sekä toimeksiantajan nykytilasta, että mahdollisista puutteista, johon uusi konsepti pystyisi vastaamaan.

Benchmarking kilpailijoiden konsepteista suoritettiin, että saatiin tietoa kilpailijoista, heidän toiminnoistaan, sekä mahdollisesta markkinaraosta ja puutteista, johon luotava konsepti voisi asettua ja vastata. Trenditutkimuksessa esille nousseiden suosituimpien ruoka- ja juomatrendien perusteella valikoitiin ravintolat, joihin benchmarking suoritettiin. Benchmarkingissa havainnoitiin ravintoloiden toimintaa, valikoimaa, sisustusta, palvelua ja yleisilmettä. Benchmarkingin avulla saatiin tärkeää tietoa mahdollisista kilpailijoista, sekä kohdista ja toiminnoista, joita tuli ottaa huomioon ravintolaa kehitettäessä.

Trenditutkimuksen, dokumenttianalyysin ja benchmarkingin perusteella luotiin vaihtoehtoisia konsepteja ravintolalle. Konseptit jaettiin ruoka-, juoma- ja ilmiökategorioihin. Luodut konseptit esiteltiin valituille ravintola-alalla työskenteleville asiantuntijoille, joiden kanssa käytiin keskusteluja konseptien toimivuudesta. Asiantuntijoita pyydettiin valitsemaan luoduista konsepteista viisi parasta kustakin kategoriasta ja asettamaan nämä paremmuusjärjestykseen. Suosituimpien konseptien perusteella ravintolalle valittiin konsepti, johon yhdistettiin elementtejä kustakin kategoriasta. Asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskusteluiden avulla saatiin tärkeitä havaintoja osa-alueista, joita konseptissa tulee ottaa huomioon. Asiantuntijoilta sai myös tärkeää tietoa luotujen konseptien toimivuudesta ja toteutusmahdollisuuksista.

Konseptin päättämisen ja luomisen jälkeen ravintolalle luotiin toimintamalli. Toimintamallissa esitettiin konseptin pääpiirteet ruoka- ja juomatuotteesta ja ravintolan toimintaideasta. Toimintamallin kehittämisessä paneuduttiin valitun konseptin näkymiseen menussa, mahdollisiin tavarantoimittajiin ja raaka-aineiden hankintaan ja hintaan, ravintolan tunnelmaan, sisustukseen ja tilasuunnitteluun. Lopuksi pohdittiin konseptin siirrettävyyttä ja mahdollisuutta toteuttaa konsepti jossain muualla. Toimintamallin laatimisessa otettiin toimeksiantajan toiveet

huomioon käsiteltävistä ja tutkittavista asioista. Toimeksiantaja ei esimerkiksi halunnut las-  
kelmia perustamiskustannuksista, vaan enemmänkin näkemystä siitä, miten konsepti näkyy  
ravintolan ruoka- ja juomalistalla, mistä raaka-aineita hankitaan, sekä miten ravintolan tilat  
näyttäytyvät asiakkaalle.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajalle uusi ja käyttökelpoinen ravintola,  
jota toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tulevaisuuden liiketoiminnassaan ja laajentumises-  
saan. Tavoite oli luoda ravintolalle konsepti, jota toimeksiantaja pystyy hyödyntämään Hel-  
singin ydinkeskustassa sijaitsevassa liikelilassa. Näihin tavoitteisiin päästiin, koska Ravintola  
Sofialle saatiin luotua toimiva konsepti, joka pystytään toteuttamaan. Toimeksiantaja pystyy-  
kin hyödyntämään kyseistä konseptia halutessaan. Konsepti vastaa, sekä trenditutkimuksessa  
esille nousseisiin ruokatrendeihin, kuitenkin olematta liian erikoinen, että dokumenttianalyy-  
sin tuloksiin, olematta liian samanlainen toimeksiantajan nykyisten konseptien kanssa. Myös  
benchmarkingin perusteella voidaan sanoa, että konseptilla on tilaa Helsingissä, koska seson-  
gin mukaisiin mereneläviin ja kasviksiin erikoistuneita ravintoloita ei Helsingistä juurikaan  
löydy. Myöskään sesongin mukaisiin pohjoismaisiin drinkkeihin erikoistuneita baareja ei Hel-  
singistä löydy. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että asetettuihin tavoitteisiin pääs-  
tiin. Uskon, että opinnäytetyöni on hyödyllinen toimeksiantajalle ja luotua konseptia pysty-  
tään hyödyntämään tai ainakin osa-alueita siitä voidaan käyttää hyödyksi. Myös luoduista  
vaihtoehtoisista konsepteista toimeksiantajan on mahdollista ottaa ideoita tuleviin laajentu-  
missuunnitelmiin luotaessa uusia konsepteja ravintoloille.

Tutkimuksellisesti työni ei varsinaisesti luonut mitään uutta, kuitenkin työ on hyvä kuvaus  
Stefan Moritzin Service design -mallin käytöstä konkreettisessa ja todellisessa tilanteessa ja  
projektissa. Työn avulla ei saatu mitään uutta tutkimustulosta, mutta aikaisemmin luotua pal-  
velumuotoilumallia päästiin hyödyntämään hyvin. Kyseisen mallin avulla päästiinkin palvelu-  
muotoilun yhteen tavoitteeseen eli saatiin luotua uusi konsepti. Aikaisemmista tutkimuksista  
saatiin hyvää tietoa osa-alueista, joita ravintolaa kehitettäessä tulee ottaa huomioon mutta  
suoraan kyseisiä tutkimuksia ei pystytty hyödyntämään tai omaa toimintaa vertaamaan niihin.  
Tutkimuksista sai kuitenkin hyvää tietoa palvelumuotoilumenetelmistä, joita tämänlaisessa  
opinnäytetyössä pystyi hyödyntämään.

Opinnäytetyöprosessissa ei esiintynyt varsinaisia ongelmia, mutta tietyt osa-alueet loivat  
haasteita. Teoria-aineistoa oli hyvin saatavilla, mutta esimerkiksi konseptoinnista oli vaikeaa  
löytää tietoa, koska kaikista lähteistä saatu tieto oli hyvin samanlaista. Trenditutkimuksen  
kohdalla tietoa oli saatavilla jopa liikaa ja tiedon hankinta tulikin katkaista johonkin kohtaan,  
ettei aineisto kasvanut liian suureksi. Myös trendien luotettavuudesta ei voida olla varmoja,  
koska tulevaisuuden ennustaminen on hyvin vaikeaa. Kuitenkin useampi trendi nousi esille

useammasta lähteestä, joten näitä voidaan pitää todennäköisempinä ja niitä pystyttiin hyödyntämään. Dokumenttianalyysin kohdalla hankittiin tietoa toimeksiantajan konsepteissa ja tässä ongelmaksi nousi tietojen saaminen varsinkin lopetetuista konsepteista. Benchmarkingin kohdalla oli vaikeaa löytää sopiva yhdistävä tekijä, jonka avulla benchmarkattavat kilpailijat valittiin. Nämä kaikki ongelmat saatiin kuitenkin ratkaistua ja prosessissa päästiin etenemään.

Jälkikäteen ajateltuna opinnäytetyöprosessi oli hyvin suunniteltu, aikataulu oli realistinen ja haluttuihin tavoitteisiin päästiin. Kuitenkin tiettyjä osa-alueita olisi voitu suunnitella paremmin, jolloin aikaa ei olisi käytetty turhiin asioihin. Esimerkiksi benchmarkingin kohdalla aikaa kului turhaan mietittäessä, miten benchmarkkaus hoidetaan ja keitä havainnoitavat kilpailijat ovat. Aluksi benchmarkingia mietittiin tehtäväksi tietyllä alueella tai kaikkiin tietyn konseptin omaaviin ravintoloihin, mutta tämä osoittautui mahdottomaksi. Tämän ymmärtämiseen meni kuitenkin liikaa aikaa ja tämä aika olisi voitu käyttää opinnäytetyön muiden osa-alueiden työstämiseen. Tämä ei kuitenkaan ollut ylitsepääsemätön ongelma vaan tästä selvittiin, koska suunniteltu aikataulu antoi mahdollisuuden muokata prosessin toteutusjärjestystä ja tämän vuoksi aikaa pohdinnalle ja toteutukselle jäi riittävästi.

Asiantuntijakeskusteluiden käymiseen olisi myös voitu suunnitella enemmän aikaa. Keskusteluiden kohdalla aikataulu oli hieman liian kireä, mikä tuotti ongelmia, kun kaikkia vastauksia ei meinattu saada ajallaan. Konseptin kehittämisen suunnittelu pystyttiin kuitenkin käynnistämään jo ennen kuin kaikki vastaukset oli saatu kerättyä. Suurin osa vastauksista saatiin ajallaan ja vain muutama tuli hieman myöhässä. Tämä ei kuitenkaan aiheuttanut ongelmaa, koska myöhässä saatujen vastauksien tulokset olivat hyvinkin samansuuntaiset kuin muut vastaukset ja nämä vain vahvistivat suunnitellun konseptin toimivuutta. Keskusteluihin käytetty aika olisiikin pitänyt olla kahden viikon sijasta kolme viikkoa.

Mietittäessä Ravintola Sofian konseptia voidaan siihen olla tyytyväisiä. Konsepti on realistinen, se on mahdollista toteuttaa, kyseiselle ravintolalle olisi kysyntää, eikä täysin samankaltaisia ravintoloita löydy Helsingistä. Mikäli kyseistä ravintolaa lähdetäisiin toteuttamaan, tulisi sen konsepti vielä miettiä uudelleen ja hioa lopulliseen muotoonsa. Myös liiketilan kohdalla sijainti tulisi miettiä, että ravintola saataisiin parhaaseen mahdolliseen sijaintiin. Konsepti on kuitenkin mahdollista toteuttaa missä tahansa. Myös taloudelliset asiat tulisi ottaa huomioon ja laskea tarkasti kaikki kustannukset, joita tämän kaltaisesta ravintolasta ja sen perustamisesta syntyisi. Konseptin mahdolliset erikoistarpeet tulisi myös kartoittaa, että ne pystyttäisiin ottamaan huomioon etukäteen. Liiketila, johon Ravintola Sofia on suunniteltu, on remontissa tällä hetkellä ja tämän remontin yhteydessä mahdolliset tarvittavat muutokset olisi helppo toteuttaa.

Suomi on tuhansien järvien maa, jonka kasvukausiin ja sesonkeihin vaikuttavat neljä keskenään hyvin erilaista vuodenaikaa. Lukuisista järvistä ja Itämerestä on saatavilla kalaa vaihdellen ympäri vuoden ja suhteellisten lyhyiden kasvukausien ansiosta kasvikset, marjat ja sienet ovat Suomessa huippuluokkaa. Näitä raaka-aineita ei kuitenkaan osata hyödyntää tarpeeksi monipuolisesti, eikä varsinkaan Helsingissä olevien ravintoloiden listoilta ole helppoa löytää kotimaisia kaloja tai vähemmän käytettyjä vihanneksia. Ravintola Sofia voikin vastata näihin tarpeisiin ja tarjota sesongin mukaista kala- ja kasvisruokaa Helsingin ydinkeskustassa.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2003. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.

Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2008. Avec - Asiakaspalvelua ravintolassa. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Hirn, S. 2007. Huvia ja herkkuja - Helsinkiläistä hotelli- ja ravintolaelämää ennen itsenäisyyden aikaa. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Lindegren, R. 2013. Royal Family - Kertomus helsinkiläisistä huippuravintoloista ja niiden ihmisistä. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2008. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.

Mäkelä, E. & Sillanpää, M. 2000. Talon tapaan - Suomalaisten keittiömestareiden 50 vuotta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Nieminen-Sundell, R. 2008. Ruokamuutos 2030. Helsinki: Sitra.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

RR Holding Oy. 2014. Tasekirja. Helsinki.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Viitasaari, A. 2006. À la carte - Ravintolaruokien historiaa. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

### Sähköiset lähteet:

Ahorita. 2016. Media. Viitattu 11.2.2016. <http://ahorita.fi/#media>

Ammattinetti. 2015. Ravitsemispalvelut. Viitattu 9.3.2016. [http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala)

City. 2015. Sushiguru Jesper Björkell: Näin tein intohimostani ammatin. Viitattu 15.2.2016. <http://www.city.fi/blogit/duunielama/hanko+sushi>

FazerPro. 2014. Kahvilan tai ravintolan perustaminen. Viitattu 29.2.2016. <http://www.fazerpro.fi/me-autamme/kahvilan-tai-ravintolan-perustaminen1/>

Gordinier, J. 2011. The Fickle Fashions of Food. Viitattu 11.2.2016. <http://dinersjournal.blogs.nytimes.com/2011/04/05/the-fickle-fashions-of-food/>

Hanko Sushi. 2016. Ravintolat. Viitattu 11.2.2016. <http://www.hankosushi.fi/ravintolat/>

Helsingin Sanomat. 2014. Royal Ravintolat ostaa Hanko Sushin. Viitattu 11.2.2016. <http://www.hs.fi/talous/a1409710127076>

Helsingin Sanomat. 2015. Helsinkiin uuden ravintolan avannut roomalainen: Pizzataikinan pitäisi saada kohota 72 tuntia. Viitattu 11.2.2016. <http://www.hs.fi/ihmiset/a1445837518436>

- Kapos, S. 2015. A hand-to-mouth start in restaurants. Viitattu 15.3.2016. <http://search.proquest.com/docview/1677193543/>
- Kokkinou, A. 2013. Forecasting for the Start-Up Restaurant Owner. Viitattu 15.3.2016. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15378020.2013.761026>
- Lybäck, H. 2012. Lounasravintolan palautejärjestelmäkonseptin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin - Esimerkkinä BarLaurea. Viitattu 15.3.2016. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51000/Lyback\\_Henry.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51000/Lyback_Henry.pdf?sequence=1)
- Markkinointi&mainonta. 2015. Kämp kaappasi kolme hotellia Royal Ravintoloilta. Viitattu 8.2.2016. <http://www.marmai.fi/uutiset/kamp+kaappasi+kolme+hotellia+royal+ravintoloilta/a2306494>
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2015. Ravintolaruoan verotus. Viitattu 9.2.2016. <http://mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/ruokamyyni-ravintoloissa>
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2016. Ravintolayritykset Suomessa. Viitattu 9.2.2016. <http://mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/yrittamista-koskevat-tilastot/ravintoloiden-maaran-kehittyminen>
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2014. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2013. Viitattu 9.2.2016. <http://mara.fi/site/attachments/taskutilasto-2014.pdf>
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2016. Työllistävyys. Viitattu 9.2.2016. <http://mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/alan-tunnuslukuja/tyollistavyys>
- Miner, D. 2007. BUSINESS: Starting a restaurant in the Falls is no easy task. Viitattu 15.3.2016. <http://search.proquest.com/docview/462950891/>
- Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. Viitattu 8.2.2016. <http://www.stefan-moritz.com/>
- Neman, D. 2015. A restaurant concept, but will it fly? Viitattu 15.3.2016. <http://search.proquest.com/docview/1673071400/>
- NewCo. Yritys Helsinki. 2015. Ravintola-alan ABC - Ohjeita kahvilan tai ravintolan perustajalle. Viitattu 29.2.2016. <http://www.firmaxi.kokkola.fi/doc/ravintolaopas.pdf>
- Powell, P. 2013. The Complex Restaurant. Viitattu 15.3.2016. <http://search.proquest.com/docview/1448387879/>
- RavintolaMedia. 2016. Royal Ravintolat Hernesaaren saunan ravintoloitsijaksi. Viitattu 22.2.2016. <http://www.ravintolamedia uutisparkki.com/?cat=2>
- Royal Ravintolat Oy. 2016. Ravintola Nokka. Viitattu 3.3.2016. <https://www.royalravintolat.com/fi/ravintolat/ravintola/ravintola-nokka>
- Royal Ravintolat Oy. 2016. Royal Ravintolat. Viitattu 8.2.2016. <https://www.royalravintolat.com/fi/royal-ravintolat>
- Soininen, T. 2013. Employer Brand and Great Place to Work as Perceived by Generation Y Employees - Case Ravintolakolmio-ryhmä. Viitattu 15.3.2016. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59358/SoininenTaru\\_Thesis\\_Final.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59358/SoininenTaru_Thesis_Final.pdf?sequence=1)
- Stein, J. 2015. The Life Cycle of a Trend. Viitattu 11.2.2016. <http://search.proquest.com/docview/1718223784>

Talouselämä. 2015. Uusi pizza-ketju alkaa levittäytyä ympäri Suomea - 4-5 uutta ravintolaa vuosittain. Viitattu 11.2.2016. <http://www.talouselama.fi/uutiset/uusi-pizza-ketju-alkaa-levittaytya-ympari-suomea-4-5-uutta-ravintolaa-vuosittain-3475318>

Yrittäjät. 2013. Yrityksen perustamisen vaiheet. Viitattu 29.2.2016. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustaminen/>

Julkaisemattomat lähteet:

Rinne, H. 2016. Talent managerin haastattelu 19.2.2016. Royal Ravintolat Oy. Helsinki.

Royal Ravintolat Oy. 2016. Apteekinkulma uudistuu. Royal e-news - Royal Ravintoloiden sisäinen tiedote nro 3 / 15.2. 2016. Royal Ravintolat Oy. Helsinki.

Royal Ravintolat Oy. 2016. Royal Ravintolat myyntimateriaali. Royal Ravintolat Oy. Helsinki.

Royal Ravintolat Oy. 2014. Tervetuloa töihin! Royal Ravintolat Oy. Helsinki.

Royal Ravintolat Oy. 2016. Uusia löylyjä ja nimityksiä. Royal e-news - Royal Ravintoloiden sisäinen tiedote nro 1 / 8.1. 2016. Royal Ravintolat Oy. Helsinki.



## Taulukot

Taulukko 1: TOP 20 -ruokatrendit .....	25
Taulukko 2: TOP 20 -juomatrendit.....	26
Taulukko 3: TOP 20 -ilmiötrendit .....	28
Taulukko 4: Toimeksiantajan lopetetut ravintolat.....	30
Taulukko 5: Toimeksiantajan nykyiset ravintolat .....	33
Taulukko 6: Ruokatrendien perusteella valitut ravintolat.....	36
Taulukko 7: Juomatrendien perusteella valitut ravintolat .....	39
Taulukko 8: Luodut vaihtoehtoiset konseptit .....	44
Taulukko 9: Suosituimmat ruokakonseptit .....	46
Taulukko 10: Suosituimmat juomakonseptit .....	46
Taulukko 11: Suosituimmat ilmiökonseptit .....	47

## Liitteet

Liite 1 Trenditaulukot .....	59
Liite 2 Toimeksiantajan nykyiset ravintolat.....	70
Liite 3 Asiantuntijoiden vastaukset .....	76

## Liite 1 Trenditaulukot

Ruokatrendi	Yleisyys
Hampurilaiset: gourmet, mini, kasvis	11
Vaihtoehtoiset lihat ja kalat: jänis, riista, laardi, ankanrasva ja sisäelimet, korvat, nose-to-tail, karitsa, vatsa, vuohi	10
Uudenlaiset lihanleikkuut ravintolassa, opetusta	8
Jäätelö: itsetehty, sandwich, gelato, keksi, suolainen-makea	8
Kasvikset pääosassa: punajuuri, juuriselleri	7
Uudet etniset maut	7
Itsetehdyt makkarat, leikkeleet, "kalaleikkeleet", säilykkeet, pekoni	7
Pizza: gourmet, pelti, aamiainen, bagel, puu-uuni	7
Lastenruoka: terveellisyys, täysjyvä, kasvikset, alkusalaatti, uuniruoat	6
Aamiainen: etninen, kokopäivän, pizza, munakkaat, burritot	6
Itse pikkeliöidyt & fermentoidut kasvikset	6
Aidot suomalaiset ja pohjoismaiset maut: perinteet	6
Hiiligrilliruoka, savustus, barbecue	6
Kuppikakut	6
Villiyrtit ja metsän maut: nokkonen	5
Vaihtoehtojauhot: leipä, pasta, nuudelit	5
Jälkiruoat: turmiolliset, mini, suolaiset, uudet raaka-aineet, savustetut	5
Pekoni	5
Kanannahka, siivet	4
Lähellä tuotetut lihat ja merenelävät	4
Fuusio-keittiö	4
Luuymäli	4
Suklaa: tummasuklaa, pekoni, chili	4
Riisi ja nuudelikulho	3
Lehtikaali	3
Gluteenittomuus	3
Lähellä kasvatetut kasvikset	3
Juusto: meksikolainen, artesaani	3
Superruoka	3
Friteerattu kana ja friteerattu kana-leivät	3
Katuruoan innoittamat ruoat	3
Molekyylukeittiö: vaahdot, nestetyppi	3
Lohturuoka	3

Sushi	3
Sormisyötävät, dimsum, tapas, meze	3
Uudet aasialaiset ruoat: ramen, korea, vietnam	3
Täysjyvä	3
Öljyt: uudet ja maustetut	3
Terveelliset rasvat	2
Intialaiset maut	2
Ruoholla ruokittu ja vapaasti kasvanut liha	2
Quinoa	2
Riisi: musta, villi	2
Ranskalainen keittiö	2
Syötävät kukat	2
Friteeratut perunat	2
Banh mi	2
Tulisuus: sriracha	2
Fast casual	2
Terveelliset ruoat	2
Erilaiset makurasvat dippeinä	2
Rasvaton ja vähärasvainen ruoka	2
Caesarsalaatti	2
Tryffeli	2
Aurinkokuivatut tomaatit	2
Tilli	1
Korvapuusti	1
Ruisleipä	1
Korvike	1
Etikka	1
Kurkuma	1
Lakritsa	1
Sienet ja sienituotteet	1
Hamppu	1
Lämpimät leivät	1
Lisukkeet	1
Maatilabrändätyt tuotteet	1
Eettisten mausteiden yleistyminen	1
Afrikkalaiset maut	1
Anis	1
Suolaisen ja makean sekoittuminen	1

Kahvilla maustaminen	1
Vaihtoehtoiset proteiinin lähteet	1
Kuivattujen papujen ja vastaavien käyttö	1
Vähemmän mutta aidompaa (täysmaito)	1
Laadukas kebab	1
Sichuan pippuri	1
Modernia brittiruokaa & Leipomo-deli	1
Marokkolainen keittiö	1
Dim sum	1
Hummeri couscous	1
Laboratoriossa kasvatettu ruoka (munat, maito, liha)	1
Prässätty anka ja hummeri	1
Karamelli vaniljakastike ja hunajakenno donitsi	1
Salaattilounas	1
Banaani-habanero-chutney	1
Huippukokkien tekemä pikaruoka	1
Take away nuudelit	1
Osterit	1
Lukuisat kastikkeet ruoan kanssa (maistelua)	1
Paleo-dieetti	1
Maakunnittaiset menut	1
Kalasipsit	1
Ruoka piirakkapohjan päällä	1
Havajilainen poke	1
Shakshuka	1
Amuse-bouche alkuruoat	1
Kiinteähintainen brunssi	1
Perulainen keittiö	1
Kaakkois-aasialainen keittiö	1
Eksoottiset hedelmät	1
Uudenlaiset kalat	1
Sous vide	1
Italialainen keittiö	1
Donitsit	1
Hyönteiset	1
Vaahdot	1
Gazpacho	1
Köyhät ritarit	1

Kaurapuuro	1
Pulled pork	1
Jaettavat ruoat	1
Etniset dipit	1
Uudenlaiset munat: ankka, viiriäinen,	1
Raakaliha ja kala	1
Etanat	1
Uudenlaiset baaristäksit	1
Olutmäskin käyttö ruoanlaitossa	1
Spam	1
Japanilainen furikake-mauste	1
Croissant-taikinan yhdistäminen pizzaan ja sushiin	1
Klassikkoruokat salaatteina	1
Juomat pääosassa	1
Marjat pastassa	1
Laboratoriossa kasvatettu ruoka (munat, maito, liha)	1
Merilevä ja plankton	1
Laskiaispullawrap	1
Vesimeloni-fetasalaatti	1
Ruskeavoi-pasta	1
Crème Brûlée	1
Kakkutikkarit	1
Suuret lihakimpaleet	1
Paahdettu punajuuri-vuohenjuustosalaatti	1
Granaattomena	1
Wasabi	1
Karpalo	1
Inkivääri	1
Mustikka	1
Hibiskus-kukat	1
Minttu	1
Luomu	1
Latino-ruoka	1
Soija-pohjaiset ruoat	1
Fondue	1
Karpalo-pekaaninpähkinä-balsamicosalaatti	1
Suolaiset ja makeat pasteijat	1
Lounaslaatikot	1

Kiinalainen kanasalaatti	1
Gushers & Dunkaroos -keksit	1
Suklaa-laavakakku	1
Thairuoka	1
Foccacia-leipä	1
Sipulirenkaat	1
Kimchi	1
Smetana	1
Syötävä tuhka	1
Lehtisalaatti	1
Pesto	1
Oliiviöljy-salaatinkastike	1
Bruschetta	1
BLT-leipä	1
Guacamole	1
Uuteen muotoon laitettut raaka-aineet	1
Juustokakku	1
Raakakakut	1
Balsami-viinietikka	1
Gourmet-kuppinuudelit	1
Nachot	1
Cronut	1
Proteiinipatukat	1

Juomatrendi	Yleisyys
Kahvi: luomu, jääkahvi, cappuccino, drinkit	10
Uudet limumaut: gourmet, jäätee, itsetehty, mehu	6
Tee: Kombucha-tee, jäätee, vihreätee	5
Pientislaamot	5
Makujen siirtyminen lautaselta lasiin	4
Olutdrinkit	4
Viski: ruis, uudenlaiset	3
Vermutti	3
Tynnyrikypsytyt drinkit	3
"ruokaisat" drinkit, syötävät drinkit	3
Juomien yhdistely ruokiin (ei viini)	3
Aidot pohjoismaiset maut	3
Uudet viinialueet: Välimeri: Serragghia viinit Tunisiasta	3
Smoothiet: hedelmä, viher	3
Olut (IPA, saison, session)	2
Alueelle tyypilliset drinkit	2
Klassikko drinkit	2
Suolaiset drinkit	2
Jälkiruokien maut juomissa	2
Drinkkien muodostaminen asiakkaan valitsimista aineksista (alkoholi, mixer, siirappi, koristeet)	2
Villiyrtit, kuusivahto, koivusavu, fermentoidut mustikat	2
Korvike	1
Suolaisuus, mausteisuus, umami	1
Lonkero	1
Gin	1
Rommi	1
Portviini	1
Katkerot	1
Yrtit	1
Etikat	1
Viinipohjaiset drinkit	1
Unohdetut alkoholit	1
Oluiden esittely viinien tavoin	1
Superruoka	1
Kahvilla maustaminen	1



Villiyrtit ja metsän maut	1
Blenderi tekee paluun	1
Terveelliset drinkit	1
Kahvila, cocktail-baari	1
Coravin-viinin avaaja	1
Käsityöläis oluet & siiderit	1
Erillinen kahvilinjasto kahvilassa	1
Oluiden annostelu itse	1
Bitterit hanassa	1
Nimikkojuoman pullottaminen	1
Paikallisten oluiden esittely kartalla	1
Drinkkimenu korteissa, helppo vaihdella	1
Oluiden ominaisuuksien esittäminen alustan avulla	1
Juomien hinnoittelu kellon ajan mukaan	1
Lähituotetut alkoholijuomat	1
Ravintolan panemat oluet	1
Kookosvesi	1
Maatila brändätyt tuotteet	1
Maustetut vedet	1
Gluteeniton olut	1
Pontikka	1
Omituiset oluen valmistustavat	1
Hanat tulevat seinien läpi	1
Oluiden nimikkolasit	1
Olutmäskin käyttö ruoanlaitossa	1
Oliivit	1
Gibson-cocktail	1
Hiilihapotetut juomat	1
Juomat pääosassa	1
Uudet maut drinkeissä: kivi, laava, muta, sementti ja kukat	1
Kahvimaito: mantelimaito, hasselpähkinämaito, kauramaito...	1
Sesonkivaihtelut drinkeissä	1
Uudenlaiset drinkkien tarjoiluastiat	1
Savu	1
Kuumat juomat kylminä ja kylmät kuumina	1
Pirtelö	1
Chardonnay	1
Jää-kaakao	1

Ilmiötrendi	Yleisyys
Ympäristön kestävyys, hävikin minimointi, mahd. vähän prosessoitu, kierrätys, puhdasruoka, luomu, läpinäkyvyys, terveellisyys	16
Lähihankinta, pientuottajat, luomu, reilukauppa	9
Uusi erilainen sisustus: seinät pulloista, katto köydestä, kirjallisuus seinillä, maitokori, juustoraastin, tynnyrinvanne, vatkain -valaisimet, taide	8
Verkkokauppa: ennakkomaksu, tilaus tekstiviestillä, somella, mobiilimaksaminen, ruokakuvat	7
Todelliset tarinat ruoan takana, tuottajien esilletuonti,	5
Ruokasosiaalisuus: ohjelmat, blogit, bloggaajat, dokumentit	5
Street food	4
Erlaiset tarjoiluastiat: värikkyys, tarjottimet	4
Kokki vetoiset pikaruokalot	4
Some: tiedottaminen, pelit	3
Valikoiman esittäminen virtuaalisesti, qr-koodi, tabletti	3
Palaute: kirja ravintolassa, palautekone	3
Kotiinkuljetus	2
Yksityiskokki	2
Artesaani teurastus ravintolassa	2
Raaka-aineiden myynti ravintolasta	2
Yksinkertaisuus ja paluu juurille: isoäitien reseptit	2
Ravitsemuksellisuus	2
Tiiviit menut	2
Ei tippiä	2
Ruokailu tiskillä, kahden hengen baarijakkarat	2
Hallimaisuus: pitkät pirttipöydät oluthuoneessa	2
Hiilihydraatiton ruokavalio	2
Kotikokkaus	2
The Food Network-sivusto	2
Gastroseksuaali (ruoasta innostuja)	1
Karjala kohtaa Meksikon	1
Pohjoismainen ruoka	1
REKO-piirit	1
Savugrilli	1
Lähiiruoka	1
Säilöntä	1
Brändiyhteistyö	1

Rennot bistrot	1
Uudenlainen ruoan ja juoman liitto	1
Italialaiset pizzauunit	1
Artesaani-sanan ylikäyttö	1
Lisäaineettomuus	1
Vegaanisuus	1
Superruoka	1
Tietyn maan ruokavaliot	1
Amanda Cohen - kasvisruokakokki	1
Paul Bocuse - ranskalaisen keittiön uudistaja	1
Jock Zonfrillo - kiertolaiskokki	1
Inaki Aizpitarte - ranskalaiskokki & ravintola Le Chabanais	1
Belfastin ruokamurros	1
30 £ lounas ravintola Fera:ssa	1
Jubilee-tapahtuma & Cherry Bombe-lehti	1
Ravintola Smoking Goat	1
Ravintola State Bird Provisions	1
The Gannet-verkkosivu: Ruoka-alalla toimivien kotikokkaus	1
Isabel Soares: fruta feia (hävikkivihannesten edelleenmyynti)	1
Robin Gill: ravintolat The Dairy & The Manor	1
Soho's Bar Termini	1
Adeline Grattard - yam'Tcha	1
Ravintola Imperial China	1
Carlos Yescas - Lactography	1
Tomos Parry & Kitty Fisher	1
James Rebanks - paimentolaisruokaa	1
Texasin ruokamurros	1
Bart van Olphsen - Instagram-kokki	1
Les Thés de Constance	1
Ravintola Wormwood	1
Richard Turner - Hog-keittokirja (porsaanlihaa)	1
Clare Smyth - nainen, jolla ensimmäiset kolme michelin-tähteä UK:ssa	1
Nicole Pisani - päiväkotiruokaa	1
Jeremiah Tower	1
John Broadley	1
Ravintola Otto	1
Mikkeller-panimon olut-kirja	1
Mast Brothers tulo Lontooseen (suklaa)	1

Man in the Maze-dokumentti	1
The Real Junk Food Project - hävikkiruokaprojekti	1
Fat Cow -festivaali (naudanliha)	1
Osakan ruokakulttuuri	1
Mr Vikki	1
Gastronomiset sapattivapaat (ravintola kiinni osaksi vuotta)	1
Paikallisten käyttö ravintolan testiavajaisissa	1
Julkisen sektorin investoiminen ravintoloihin	1
Ravintolan kuulumisen kalastusosuuskuntaan	1
Ideoiden uudelleenkäyttö	1
Ravintolan käyntikortti tulitikkurasiassa	1
Sriracha-kastike pumppuannostelijassa	1
Videoiden esittäminen sportti-baareissa	1
Viltit terassilla	1
Liitutauluseivät asiakkaiden viesteille	1
Tippien erottelu salille ja keittiölle	1
Ruoan tuoksuiset kynttilät	1
Tähteiden jakaminen asiakkaille	1
Merihenkisyys	1
Ruoan valmistus ei-seksikkäistä raaka-aineista	1
Valoisuus	1
Trooppinen tunnelma	1
Laskun tuominen postikortin yhteydessä	1
Lihojen ripustaminen ravintolaan	1
Hallimaisuus	1
Koristeelliset paperipöytäliinat	1
Kasarisointolistat	1
24/7 aukiolevat delit	1
Mehubaarit	1
Rachael Ray - kirjat, lehdet, tv-ohjelmat	1
Lohturuoka	1
Pienemmät annoskoot	1
Anthony Bourdain	1
Henkilökohtainen palvelu	1
Budweiser-mainokset	1
Danny Meyer	1
Ei kännyköiden käyttöä ravintolassa	1
Brooklyn ruokamatkakohteena	1

Ruoanlaittokurssit	1
Fuusiokeittiö	1
Valmisruoat	1
Ranskalainen keittiö	1
Vähärasvaiset snäksit	1
Ruokien asettelu keoksi	1
Espressokeitin kotona	1
Nespresso-keitin	1

## Liite 2 Toimeksiantajan nykyiset ravintolat

Royal Ravintolat Oy:n nykyiset ravintolat												
Ravintolan nimi	Osoite	Etäisyys liike-tilasta	Konsepti	Aamiasein	Brunssi	Lounas	Illallinen	Kahvila	Baari	Tilauksravintola	Hinta	Aukioloajat
Bank	Unioninkatu 20, 00130 Helsinki	400 m	Tilauksravintola			x				x	Lounas 10€-15€, muuten tilaisuu-den mukaan	Ma-Pe: 11:00-14:00, muuten varauksesta
Bar All In	Mikonkatu 19, 00100 Helsinki	700 m	Baari	x				x	x		6€-10€	Su-Ti: 12:00-02:00, Ke-La: 12:00-04:00
Boathouse	Liuska-saari, 00140 Helsinki	2000 m	Saari-risto-lais-buffet				x				Buffet 60€	Touko-Syyskuu: Ma-Pe: 17:00-24:00
Casino Helsinki	Mikonkatu 19, 00100 Helsinki	700 m	Viihderavintola							x	Tilaisuu-den mukaan	Ma-Su: 12:00-04:00
Elite	Eteläinen Hesperiankatu 22, 00100 Helsinki	2400 m	Suomalainen			x	x				Lounas: 10-50€, illallinen, 7€-50€	Ma-Ti: 11:30-23:00, Ke-Pe: 11:30-24:00, La: 13:00-24:00, Su: 13:00-23:00

Hel- sin- gin Pörs- si- klubi	Fabia- ninkatu 14 A, 00100 Helsinki	350 m	Ti- laus- ravin- tola							x	Tilaisuu- den mu- kaan	Avoinna vain jäsenille: Ma- Ke: 10:00- 17:00, To: 10:00-23:00, Pe: 10:00- 15:00
Ka- taja- no- kan Ka- sino	Laivas- tokatu 1, 00160 Helsinki	750 m	Ti- laus- ravin- tola			x	x			x	Lounas 40€-50€, illallinen 50€-95€	Ma-Pe: 12:00- 15:00, muuten tilauksesta
Krun- a Res- taur- ang & Bar	Liisan- katu 2, 00170 Helsinki	100 0m	Koti- ruo- kaa			x	x				Lounas 10€, il- lallinen 8€-20€	Ma-To: 11:00- 23:00, Pe: 11:00-24:00, La: 16:0-24:00
Ku- lo- saa- ren Ca- sino	Hopea- salmen- polku 1, 00570 Helsinki	500 0m	Ti- laus- ravin- tola							x	Tilaisuu- den mu- kaan	Tilauksen mu- kaan
Mac u	Manner- heimin- tie 50, 00260 Helsinki	230 0m	Kan- sain- väli- nen			x	x				10€-30€	Ma-Pe: 11:30- 24:00, La-Su: 12:00-24:00
Pa- jazz o Trat- toria	Mikon- katu 19, 00100 Helsinki	700 m	Italia- lainen			x					Lounas 10€	Ma-Pe: 11:00- 15:00

Pres- to	Eteläes- planadi 14, 00130 Helsinki	450 m	Italia- lainen			x	x	x	x		Lounas 10€, il- lallinen 6€-30€	Ma: 11:00- 22:00, Ti-To: 11:00-23:00, Pe: 11:00- 24:00, La: 13:00-24:00
Ra- vin- tola NJK	Valko- saari, 00140 Helsinki	120 0m	Saa- risto- laisra- vin- tola		x	x	x					Touko-syyskuu
Ra- vin- tola Nokk a	Kanava- ranta 7 F, 00160 Helsinki	500 m	Suo- ma- laista lähi- ruo- kaa			x	x		x		Lounas 10€, il- lallinen 20€-80€	Ma-Ti: 11:30- 22:00, Ke-Pe: 11:30-23:00, La: 18:00- 24:00
Ra- vin- tola Sa- voy	Eteläes- planadi 14, 00130 Helsinki	450 m	Suo- malai- nen, kan- sain- väli- nen			x	x			x	Lounas 15€-70€, illallinen 20€-80€	Ma-Pe: 11:30- 15:00, 18:00- 24:00, La: 18:00-24:00
Ra- vin- tola Si- puli	Kanava- ranta 7, 00160 Helsinki	450 m	Ti- laus- ravin- tola							x	40€-65€	Tilauksen mu- kaan
Ra- vin- tola Te- at- teri	Poh- joises- planadi 2, 00130 Helsinki	650 m	Lou- nasra- vin- tola, baari	x		x	x	x	x	x	Lounas 10€, il- lallinen 7€-40€	Ma-ti: 09:00- 01:00, Ke-pe: 09:00-04:00, La: 11:00- 04:00
Ra- vin- tola	Fabia- ninkatu 14,	350 m	Ti- laus- ravin- tola							x	Tilaisuu- den mu- kaan	Tilauksen mu- kaan



Pörs si	00100 Helsinki											
Ro- yal at Crow ne Plaz a	Manner- heimin- tie 50, 00260 Helsinki	230 0m	Ti- laus- ravin- tola							x	Tilaisuu- den mu- kaan	Tilauksen mu- kaan
Salu- tor- get	Poh- joises- planadi 15, 00170 Helsinki	150 m	Poh- jois- mai- nen, kan- sain- väli- nen		x	x	x		x		Lounas 15€, il- lallinen 8€-50€	Ma-To: 11:00- 23:00, Pe: 11:00-24:00, La: 12:00- 24:00
Spor ts Bar Ca- sino Hel- sinki	Mikon- katu 19, 00100 Helsinki	700 m	Sport- ti- baari			x	x		x		10€-30€	Ma-Su: 12:00- 04:00
Strin dber g	Poh- joises- planadi 33, 00100 Helsinki	450 m	Poh- jois- mai- nen	x	x	x	x	x	x		Lounas 10€-50€, illallinen 10€-50€	Ma-Ti: 09:00- 22:00, Ke-Pe: 09:00-24:00, La: 9:00-24:00, Su: 10:00- 20:00
Sven ska Klub ben	Maurin- katu 6, 00170 Helsinki	100 0m	Ti- laus- ravin- tola							x	Tilaisuu- den mu- kaan	Tilauksen mu- kaan
Sär- kän- linna	Särkkä, 00140 Helsinki	230 0m	Ti- laus- ravin- tola							x	Tilaisuu- den mu- kaan	Tilauksen mu- kaan

Tam pere -talo	Yliopis- tonkatu 55, 33101 Tam- pere	180 km	Ti- laus- ravin- tola							x	Tilaisuu- den mu- kaan	Tilauksen mu- kaan
The Cock	Fabia- ninkatu 17, 00130 Helsinki	550 m	Kort- telira- vin- tola, kan- sain- väli- nen	x		x	x	x	x		Lounas 10€-15€, illallinen 6€-30€	Ma-Ke: 07:30- 24:00, To-Pe: 07:30-02:00, La: 12:00- 02:00
Töö- lön- rant a	Helsin- ginkatu 56, 00260 Helsinki	260 0m	Suo- malai- nen		x	x	x				Brunssi 35€, buffet 40€	Ma-Ke: tilauk- sesta, To-Pe: 16:00-22:00, La: 13:00- 22:00, Su: 12:00-18:00
Vanh a Yli- op- pi- las- talo	Manner- heimin- tie 3, 00100 Helsinki	900 m	Ti- laus- ravin- tola			x				x	Lounas 9€, muu- ten tilai- suuden mukaan	Kahvila ma-ti: 11:-22:00, Ke- Su: 11:00- 21:00, muuten tilauksesta
Wan ha Sa- tam a Bras- serie	Pikku Satama- katu 3- 5, 00160 Helsinki	100 0m	Ti- laus- ravin- tola			x				x	Lounas 10€-20€, muuten tilaisuu- den mu- kaan	Ma-Pe: 11:00- 14:30, muuten tilauksesta
Wan ha Sa- tam a	Pikku Satama- katu 3- 5, 00160 Helsinki	100 0m	Ti- laus- ravin- tola							x	Tilaisuu- den mu- kaan	Tilauksen mu- kaan

Ra- vin- tolat												
				4	4	1 8	1 5	5	8	16		

## Liite 3 Asiantuntijoiden vastaukset

Ruokakate- goria								
	Asiantun- tija 1	Asian- tuntija 2	Asian- tuntija 3	Asian- tuntija 4	Asian- tuntija 5	Asian- tun- tija 6	Asian- tuntija 7	Asian- tuntija 8
1	Tarjoaa aami- aista/brun- ssia, lou- nasta ja päivällistä	Painot- taa se- songin mukais- ten vi- hannes- ten käyt- töä ate- rian pää- raaka-ai- neena	Käyttää vaihto- ehtoisia kaloja, kuten siikaa, haukea, ma- detta, särkeä, silak- kaa, muik- kuja	Suosii lähituo- tantoa, lähivil- jelyä ja/tai lähika- lastusta	Käyttää vaihtoeh- toisia li- hoja, ku- ten jä- nistä, he- vosta, kyyttöä, riistalin- tuja, po- roa, suur- riistaa, sisäelimiä	Suosii lähi- tuo- tan- toa, lähivil- jelyä ja/tai lähika- las- tusta	Valmis- taa itse makka- roita, leikke- leitä ja säilyk- keitä	Yhdiste- lee eri maiden keittiöitä (fuusio- keittiö)
2	Tarjoaa perin- teistä suo- ma- laista/poh- joismaista ruokaa (ainakin makuja vaikka ei olisi niin perin- teistä)	Tarjoaa aami- aista/bru- nssia, lounasta ja päi- vällistä	Hankkii koko- naisia eläi- miä, paloit- telee ne ja hyödyn- tää koko ruhon	Tarjoaa autent- tisia et- nisiä makuja	Käyttää vaihtoeh- toisia ka- loja, ku- ten sii- kaa, hau- kea, ma- detta, särkeä, silakkaa, muikkuja	Pai- nottaa seson- gin mu- kais- ten vi- han- nesten käyt- töä ate- rian pää- raaka- ai- neena	Suosii lähituo- tantoa, lähivil- jelyä ja/tai lähika- lastusta	Käyttää vaihtoeh- toisia li- hoja, ku- ten jä- nistä, he- vosta, kyyttöä, riistalin- tuja, po- roa, suur- riistaa, sisäelimiä

3	Kypsentää ruokia puuhii- ligrillillä	Suosii lä- hituotan- toa, lähi- viljelyä ja/tai lä- hikalas- tusta	Painot- taa se- songin mukais- ten vi- hannes- ten käyttöä aterian pää- raaka- aineena	Tarjoaa perin- teistä suoma- laista/p ohjois- maista ruokaa	Panostaa jälkiruo- kiin	Kyp- sentää ruokia puu- hii- ligril- lillä	Käyttää vaihto- ehtoisia kaloja, kuten siikaa, haukea, ma- detta, särkeä, silakkaa, muikkuja	Käyttää vaihtoeh- toisia ka- loja, ku- ten sii- kaa, hau- kea, ma- detta, särkeä, silakkaa, muikkuja
4	Pikkelöi, kuivaa ja fermentoi kasviksia	Kypsen- tää ruo- kia puu- hiiligril- lillä	Suosii lähituo- tantoa, lähivil- jelyä ja/tai lähika- lastusta	Yhdiste- lee eri maiden keitti- öitä (fuusio- keittiö)	Tarjoaa perin- teistä suoma- laista/po hjois- maista ruokaa	Hank- kii ko- konai- sia eläi- miä, paloit- telee ne ja hyö- dyntää koko ruhon	Painot- taa se- songin mukais- ten vi- hannes- ten käyttöä aterian pää- raaka- aineena	Painottaa sesongin mukais- ten vi- hannes- ten käyt- töä ate- rian pää- raaka-ai- neena
5	Valmistaa itse mak- karoita, leikkeleitä ja säilyk- keitä	Käyttää vaihto- ehtoisia kaloja, kuten siikaa, haukea, madetta, särkeä, silakkaa, muikkuja	Valmis- taa itse makka- roita, leikke- leitä ja säilyk- keitä	Panos- taa itse- tehtyyn jääte- löön	Pikkelöi, kuivaa ja fermen- toi kas- viksia	Yhdis- telee eri mai- den keitti- öitä (fuu- sio- keit- tiö)	Tarjoaa autent- tisia et- nisiä makuja	Tarjoaa perin- teistä suoma- laista/po hjois- maista ruokaa

Juomakate- goria								
	Asian- tuntija 1	Asian- tuntija 2	Asiantun- tija 3	Asian- tuntija 4	Asian- tun- tija 5	Asiantun- tija 6	Asian- tuntija 7	Asian- tuntija 8
1	Panostaa juoman ja ruoan liittoon myös muiden, kuin viinien osalta	Panostaa pien- tislaa- motuot- teisiin ja pienpa- ni- motuot- teisiin	Panostaa juoman ja ruoan liit- toon myös muiden, kuin vii- nien osalta	Panos- taa pien- tislaa- mo- tuot- teisiin ja pien- pani- mo- tuot- teisiin	Käyt- tää drin- keis- sään poh- jois- maisia ma- kuja	Panostaa juoman ja ruoan liit- toon myös muiden, kuin vii- nien osalta	Käyt- tää drin- keis- sään poh- jois- maisia makuja	Panostaa juoman ja ruoan liittoon myös muiden, kuin vii- nien osalta
2	Panostaa olutvali- koimaan	Käyttää drinkeis- sään pohjois- maisia makuja	Valmistaa drinkit asi- akkaan va- litsemista aineksista	Valmis- taa klassik- kodrink kejä	Val- mistaa klas- sik- kodrin kkejä	Panostaa pientislaa- motuottei- siin ja pienpa- nimotuot- teisiin	Panos- taa tee- hen: juo- mana, drin- keissä ja ruo- anlai- tossa	Panostaa pien- tislaa- motuot- teisiin ja pienpa- ni- motuot- teisiin
3	Panostaa pien- tislamo- tuottei- siin ja pienpa- ni- motuot- teisiin	Panostaa olutvali- koimaan	Panostaa alkoholit- tomiin juomiin ja/tai val- mistaa niitä itse: mehut, li- mut, jää- teet	Käyt- tää drin- keis- sään poh- jois- maisia makuja	Val- mistaa drinkit asiak- kaan valit- se- mista ainek- sista	Panostaa viskivali- koimaan	Panos- taa pien- tislaa- mo- tuot- teisiin ja pien-	Siirtää ruokien maku- maail- moja drinkkei- hin

							pa- nimo- tuot- teisiin	
4	Panostaa kahviin: juomana, drinkeissä ja ruoanlaitossa	Valmistaa klas-sik-kodrink-kejä	Käyttää oluita myös drinkeissä	Käyttää vil-lyrt-tejä drinkeissä	Käyttää ver-muttia	Valmistaa drinkit asi-akkaan va-litsemista aineksista	Tynny-rikyp-syttää drink-kejä	Käyttää drinkeis-sään pohjois-maisia makuja
5	Valmistaa smoot-hieita	Panostaa juoman ja ruoan liittoon myös muiden, kuin vii-nien osalta	Panostaa pientislaa-motuottei-siin ja pienpa-nimotuot-teisiin	Valmis-taa drinkit asiak-kaan valitse-mista ainek-sista	Tynny-rikyp-syttää drink-kejä	Panostaa alkoholit-tomiin juomiin ja/tai val-mistaa niitä itse: mehut, li-mut, jää-teet	Panos-taa al-koho-litto-miin juo-miin ja/tai valmis-taa niitä itse: mehut, limut, jääteet	Panostaa kahviin: juo-mana, drin-keissä ja ruoanlai-tossa

Ilmiökatgoria								
	Asian-tuntija 1	Asian-tuntija 2	Asian-tuntija 3	Asian-tuntija 4	Asiantuntija 5	Asian-tuntija 6	Asian-tuntija 7	Asiantuntija 8
1	Panostaa todellisiin tarinoin ruokien takana	Panos-taa kes-tävään kehitykseen, hävikin minimointiin ja eettisyyteen	Panos-taa todellisiin tarinoin ruokien takana	Panos-taa kestä-vään kehitykseen, hävikin minimointiin ja eettisyyteen	Tarjoaa yksinker-taista iso-äitien tekemää ruokaa	Panos-taa kes-tävään kehitykseen, hävikin minimointiin ja eettisyyteen	Panos-taa asiakas-palautteen keräämiseen	Menu on tiivis
2	Käyttää erilaisia tarjoi-luasti-oita, kuten laatat, kaarna, kivet, jääpeti	Suosii lähihan-kintaa ja pien-tuottajia	Vali-koima esitetty vain virtu-aalisti, kuten table-tilla tai ver-kossa	Suosii lähi-hankin-taa ja pien-tuottajia	Panostaa kestä-vään kehitykseen, hä-vikin mini-mointiin ja eettisyyteen	Suosii lähihan-kintaa ja pien-tuottajia	Mahdol-listaa sähköi-sen en-nakkoti-laami-sen ja maksa-misen	Suosii lä-hihankin-taa ja pientuot-tajia
3	Panostaa kestä-vään ke-hitykseen, hä-vikin mi-nimoin-tiin ja	Menu on tiivis	Mah-dollis-taa sähköi-sen en-nakko-tilaa-misen	Menu on tii-vis	Menu on tiivis	Panos-taa to-dellisiin tarinoin ruo-kien ta-kana	Panos-taa kes-tävään kehitykseen, hä-vikin mini-mointiin	Panostaa kestä-vään kehitykseen, hä-vikin mini-mointiin ja eettisyyteen



	eettisyy- teen		ja mak- sami- sen				ja eetti- syyteen	
4	Suosii lä- hihankin- taa ja pientuot- tajia	Ravitse- muksel- lisuus on otettu huomi- oon	Myy raaka- aineita kulut- tajille ravin- tolasta	Panos- taa to- delli- siin ta- rinoihin ruokien takana	Sisustaa tilan ko- reilla, vii- nilaati- koilla, keittiövä- lineillä, taiteella ja/tai kirjalli- suudella	Myy raaka- aineita kulutta- jille ra- vinto- lasta	Suosii lähihan- kintaa ja pien- tuotta- jia	Tarjoaa yksinker- taista iso- äitien te- kemää ruokaa
5	Ravitse- mukselli- suus on otettu huomioon	Mahdol- listaa ruokai- lun ra- vintolan tiskillä	Menu on tii- vis	Mah- dollis- taa sähköi- sen en- nakko- tilaa- misen ja maksa- misen	Panostaa asiakaspa- lautteen keräämi- seen	Mahdol- listaa ruokai- lun ra- vintolan tiskillä	Panos- taa to- dellisiin tarinoi- hin ruo- kien ta- kana	Sisustaa tilan ko- reilla, vii- nilaati- koilla, keittiövä- lineillä, taiteella ja/tai kir- jallisuu- della